

APLICAÇÃO DO PRINCÍPIO DA COOPERAÇÃO NO ÂMBITO DO CORPO DE MAGISTRADOS E SERVIDORES DA JUSTIÇA FEDERAL *

Luiz Henrique Lucas Barbosa**

Luiz Carlos Cassano Junior***

RESUMO: O trabalho cotidiano na Seção Judiciária do Rio de Janeiro tem demonstrado o quanto a Justiça Federal deixa de ganhar com a falta de diálogo e cooperação entre aqueles que compõem os seus quadros permanentes e provisórios: do magistrado ao estagiário. Diferenças não obrigatoriamente levam às divergências, e justamente estas últimas é que minam a busca pelos objetivos institucionais. O princípio da cooperação, dentro do sentido em que o aplicamos, pretende eliminar as divergências, ainda que não possa atacar as diferenças, oferecendo-se o que há de melhor ao cliente do Poder Judiciário. A proposta do presente artigo é apresentar um trabalho jurídico e comportamental, baseado em relatos verídicos, a fim de chamar a atenção ao que não está funcionando bem e ao que poderia ser feito para incrementar a prestação jurisdicional. Paralelamente, citamos diversas formas de atuação da mesma situação relacional em uma hipotética empresa privada, de forma a se ponderar se é o lucro visado pelo empresário que garante o sucesso de sua empresa, em contraste com a iniciativa pública.

PALAVRAS-CHAVE: Princípio da cooperação. Público. Privado. Casos. Comportamento. Respostas.

Introdução

Este artigo propõe-se a apresentar a possibilidade - e até mesmo a necessidade - da aplicação do princípio da cooperação no âmbito da Justiça Federal. Para tanto, iremos nos valer da experiência auferida em algumas situações quotidianas das varas e juizados especiais federais (JEFs) em comparação com a iniciativa privada, demonstrando onde estariam possíveis erros no modo de proceder do aparato humano da Seção Judiciária do Rio de Janeiro, sempre que abandonada a ideia de cooperação entre aqueles que trabalham para que se ofereça justiça a postulantes e postulados. No intuito de preservar nomes e lugares, adotaremos nomes fictícios (tirados da Filosofia e da Grécia Antiga) para hipóteses verídicas. Dessa forma, acreditamos que a mensagem poderá ser transmitida sem atacar a honra de pessoas e instituições.

* Enviado em 13/3, aprovado em 13/5 e aceito em 17/6/2011.

** Analista judiciário/execução de mandados - Justiça Federal - Seção Judiciária do Rio de Janeiro; mestrando em Direito - Universidade Candido Mendes; especialista em Direito Público e em Direito Privado - Universidade Gama Filho; bacharel em Filosofia - Faculdade de Filosofia Eclesiástica João Paulo II; bacharel em Teologia - Instituto Superior de Ciências Religiosas João Paulo II. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: luizbarbosa@jfrj.jus.br.

*** Analista judiciário/psicologia - Justiça Federal - Seção Judiciária do Rio de Janeiro; mestre em Comunicação e Cultura - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: l.cassano@jfrj.jus.br.

1 O princípio

O princípio da cooperação, de origem germânica, encontra hoje lugar nos ordenamentos português, alemão e francês. No Brasil, ele começa a engatinhar. Nas palavras de Amaral Netto (2010):

Decididamente, sabe-se que muitas vezes, no que atine à prova testemunhal, esta é por demais demorada, mormente pela dificuldade de intimação das testemunhas, o seu não comparecimento em juízo, enfim, acabando por protelar não só aquele ato, como também o processo, causando uma crucial paralisação, que chega, por exemplo, a violar o direito constitucional do jurisdicionado para, vencedor ou não na causa, ter a resposta quanto a sua prestação jurisdicional por lhe ser direito esculpido na Constituição Federal da República, em seu inciso LXXVIII do art. 5º, *in verbis*: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.”

Desta forma, apontam-se as possíveis soluções. A efetividade, por exigência da Constituição, por exigência da sociedade em si, e mais ainda por exigência da própria obrigação inerente ao julgador, olvida-se por uma reavaliação de uma visão substantiva/processual ao feito.

Nesse diapasão é que, hodiernamente, vem sendo muito utilizado pelos juristas nacionais e estrangeiros o Princípio da Cooperação. Tal princípio, de origem alemã, retrata o dever de cooperação das partes para o deslinde da questão. (grifo nosso)

Ressaltamos que o artigo do magistrado e professor supracitado menciona o dever de cooperação entre as partes, mas vislumbramos maior responsabilidade no trato entre os “operários” do Judiciário. As partes já encontram responsabilidade na busca pela prestação da justiça em outros princípios do Direito, tais como a boa-fé e a paridade de armas. O Código Civil de 2002 adotou entre seus princípios basilares o da eticidade. Nesse sentido, as palavras de João Hora Neto:

E como todo Código, o atual tem também os seus princípios, sendo estes denominados como da Socialidade, da Eticidade e da Operabilidade. Resumidamente, o primeiro deles - o da Socialidade - representa a prevalência dos valores coletivos sobre os individuais, sem olvidar-se o valor supremo da pessoa humana; o segundo deles - o da Eticidade - funda-se no valor da pessoa humana como fonte de todos os demais valores, priorizando a equidade, a boa-fé, a justa causa, o equilíbrio econômico, etc., e, por último - o da Operabilidade - que se traduz da efetivação do direito, uma vez que o direito é feito para ser operado e ser eficaz. (HORA NETO, 2005)

Entendemos que todos os membros do Judiciário devem agir em uníssono, a fim de que o corpo jurídico funcione bem como um todo. Da mesma forma que o corpo humano exige de cada um de seus órgãos a perfeita saúde para que os demais funcionem de maneira adequada, possibilitando o equilíbrio generalizado, igualmente o Poder Judiciário precisa apresentar membros que trabalhem em regime de cooperação, para que uns não sobrecarreguem o funcionamento dos outros. Quando as artérias entopem por excesso de colesterol, o coração precisa ser sobrecarregado e bombear mais forte

para que o sangue chegue a todo o corpo. Quando serventuários de uma vara federal tratam com rispidez desnecessária um oficial de justiça que deve cumprir a ordem emanada pelo magistrado, surge a ideia de rivalidade, que deságua nos individualismos e no isolamento. O executante de mandados sente-se tratado quase como um “inimigo” daquela vara. Muitas vezes impedido de sanar dúvidas com o juiz, precisa tomar decisões por sua conta e risco, comprometendo o perfeito cumprimento da ordem e ocasionando - não raras vezes - a indesejável falta de celeridade processual.

O mesmo pode-se aferir na hipótese de um oficial de justiça ter relação conturbada com serventuários de um determinado JEF e, sempre ao receber mandados daquele juizado, deixar para cumpri-los quase ao término do prazo regulamentar ou fingindo não receber orientações para devolver o mandado devidamente certificado. Esse oficial provavelmente não incorrerá em qualquer punição, pois dará cumprimento tempestivo, mas a celeridade que poderia ser maior fica comprometida pela falta de diálogo entre peças essenciais do Judiciário, pois ninguém é mais importante que o outro, sobretudo quando se trata de fazer toda a engrenagem funcionar. No fim das contas, é o jurisdicionado o único prejudicado; logo ele que ajuda a custear a máquina com o pagamento de seus tributos.

Portanto, a nosso ver, o princípio da cooperação não pode ser tratado como faculdade ou como opção. Ele é essencial e deve ser exigido pela sociedade, ainda que não pleiteado formalmente pelas partes. Deveria ser observado por todos os serventuários e fiscalizado pelos magistrados.

2 Serviço público x iniciativa privada: algumas hipóteses

É bastante comum encontrarmos a observância ao princípio da cooperação na esfera privada, uma vez que o perfeito funcionamento das divisões das corporações conduz à excelência e, quase sempre, ao lucro buscado pelo empresário. Não nos referimos aqui a sorrisos ou abraços. Não acreditamos que apenas as empresas onde os empregados se cumprimentem e se amem sejam bem-sucedidas. É claro que o clima favorável e amistoso cria sempre uma esfera propícia para um desempenho laboral mais eficiente, pois quem trabalha com prazer trabalha melhor. Todavia, também é aceitável que uma empresa tenha empregados estritamente profissionais, que só se relacionem no local de trabalho e, ainda assim, produzam magnificamente. O importante é haver troca de experiências que conduzam ao sucesso do grupo.

Certa vez, na 777ª Vara Federal de Atenas, o técnico judiciário Tales foi convidado a participar da lista de aniversário do magistrado. Constrangido, Tales pediu para não colaborar, pois nunca havia participado na lista dos serventuários e entendia que o magistrado deveria ser tratado em igualdade com os demais, pois - nas palavras dele - cada um seria especialista naquilo que faz dentro de uma vara: ele faria algo que escaparia ao conhecimento prático do juiz e, por sua vez, também não teria conhecimentos suficientes para realizar atos de magistratura. Esse exemplo serve apenas para

ratificar o que dissemos acima. Ainda que Tales tenha adotado uma postura antipática aos olhos dos demais serventuários, seu ofício bem realizado contribuía perfeitamente para o bom desempenho daquela vara federal. Não era necessário abraçar o juiz todos os dias, desde que suas atribuições fossem cumpridas adequadamente. Era isso que os jurisdicionados esperavam de Tales e era isso que ele fazia corretamente.

Quando Anaximandro trabalhou no Departamento Jurídico da empresa Grécia Oil S/A, foi convocado diversas vezes a tomar parte em reuniões com outros setores estratégicos daquela empresa. Ali, suas manifestações eram levadas em consideração pelo perfeito funcionamento legal da empresa. Os engenheiros manifestavam-se quanto às operações prospectivas; os contadores, quanto ao equilíbrio financeiro; o pessoal de relações públicas, pela divulgação da empresa nos meios de comunicação; e os advogados, pela observância às normas jurídicas. Cada qual agia em sua esfera de atribuição, em prol do resultado final do coletivo. Em uma única palavra: “cooperação”. O resultado era a alta produtividade da Grécia Oil S/A, o interesse de novos investidores e acionistas e o lucro elevado, que no final de cada ano rendia participação nos lucros para os empregados.

Anaxímenes recebeu da 999ª Vara Federal de Abdera uma ordem de imissão na posse de imóveis pertencentes à Caixa Econômica Federal. O mandado expedido pelo magistrado daquela vara estipulava prazo de 30 dias para a desocupação do imóvel. Portanto, ainda que não constando do cabeçalho do mandado, tratava-se de uma primeira ordem de intimação para desocupar o imóvel, seguida de imissão na posse. Paralelamente, Anaxímenes estava atrelado a um provimento que fixava prazo de 30 dias para cumprir o mandado, sob pena de ser chamado a prestar esclarecimentos por conta do atraso (um e-mail foi enviado a ele e aos demais oficiais de justiça, alertando quanto aos retardatários que seriam arguidos quanto a esse tipo de demora). E o atraso era inevitável, pois 30 dias já correriam por conta do prazo estipulado pelo magistrado para a desocupação.

Pressionado entre duas determinações judiciais (prazo dado pelo juiz da vara x prazo dado pela administração), o oficial precisou entrar em contato com o cartório da vara federal para saber como proceder. Após passar pelo filtro de uma serventúria que, ao saber que era um oficial de justiça, o tratou com absoluto descaso, o telefone foi entregue à diretora de secretaria. Iguamente ríspida, a diretora perguntou o que o oficial queria, como se estivesse lhe prestando um enorme favor. O oficial apresentou a situação dos prazos e questionou a possibilidade de cumprir a intimação, devolver o mandado para correr o prazo em cartório e retornar posteriormente para cumprir a imissão na posse, respeitando-se assim todos os prazos fixados. Todavia, a resposta da diretora foi: “O senhor pode certificar que foi orientado a ficar com o mandado por mais de 30 dias, pois a ordem do juiz prevalece sobre o provimento da direção do foro”.

Na empresa Grécia Oil S/A, também foram encontradas decisões políticas conflitantes, mas quase sempre havia espaço para solucionar dúvidas. O responsável pelo setor de distribuição de combustíveis prestava com toda cordialidade as informações solicitadas pelo departamento jurídico, pois isso era crucial para que as operações atendessem

às normas cabíveis. A ordem do diretor Hegel não prevalecia sobre a do diretor Marx, justamente porque a lei que deve imperar é a lei do mercado, a lei do lucro. Volto a dizer: Hegel e Marx não precisam beber juntos toda sexta-feira, mas devem cooperar mutuamente para que a empresa tenha lucro.

Empédocles foi selecionado para um plantão extraordinário da Justiça Federal da Seção Judiciária de Mileto. A vara de plantão naquele sábado era a Vara Única de Esparta. A diretora da vara chamava-se Afrodite e tinha temperamento explosivo. Bastante “cordial” com os serventuários, ao receber os oficiais de justiça que estariam ali cumprindo o plantão, foi logo dizendo: “Podem ficar ali fora, pois aqui dentro vão me atrapalhar”. Com uma acolhida dessas, a certeza de um dia de trabalho normal começou a escorrer pelos dedos. Para piorar, a diretora aguardou o término do expediente para entregar os mandados aos oficiais. A quantidade era enorme para ser cumprida com urgência apenas naquele final de semana.

Os oficiais foram para a rua na ingloria tentativa de encontrar os destinatários. Após um fim de semana de diligências (sábado e domingo), o oficial Empédocles conseguiu na segunda-feira pela manhã cumprir o último dos mandados distribuídos a ele. Retornando de ônibus à vara, ficou preso em um enorme engarrafamento, muito comum em cidades de grande população como Esparta. Eis que, repentinamente, toca seu telefone celular. Era Afrodite, sem qualquer amor para oferecer. Com voz forte e tom de cobrança, perguntou o que Empédocles estava fazendo, pois ainda não havia devolvido o mandado.

O oficial estranhou a cobrança, tendo em vista a hora da distribuição da ordem judicial, o fato de ter trabalhado durante um fim de semana inteiro e ter dado cumprimento na primeira hora do primeiro dia útil subsequente. Tentou desesperadamente justificar o “atraso” diante do fluxo absurdo de carros em direção ao centro da cidade naquela segunda-feira pela manhã. A diretora não se mostrou sensibilizada e desligou o telefone. O trânsito continuava parado e, à medida que o tempo passava, Empédocles sentia-se como o condenado a caminho do cadafalso. Meia-hora depois, o celular toca novamente. Era Afrodite, com sua voz de verdugo e poucas palavras: “Onde o senhor está que ainda não chegou aqui?”. O oficial, refém do engarrafamento e recluso naquele transporte público, nada podia fazer e ainda se via passando por um processo inquisitório. Foi obrigado a escutar um monte de desaforos e ameaças por parte de Afrodite que, no fim, ainda desligou na sua cara.

Na empresa Grécia Oil S/A, ordens são passadas com certa margem de tempo para serem levadas a cabo. Pelo menos, essa é a regra. É evidente que situações emergenciais demandam menores prazos, mas - diante do caráter excepcional - os empregados daquela empresa sabem reconhecer a necessidade de um esforço maior em casos assim. Quando isso acontece, os melhores profissionais de cada setor são convocados a trabalhar em conjunto, cada um fornecendo o que de melhor a companhia pode ter. Nenhum empregado omite uma informação ou procura atrapalhar o trabalho do outro, pois - ao final - será o grupo que se verá avaliado pelos resultados.

Sócrates recebeu um mandado de citação da 1.001ª Vara Federal de Execução Fiscal da Seção Judiciária de Meteora. Ao ler o conteúdo do mandado, Sócrates achou

que já havia recebido tal ordem antes. Qual não foi sua surpresa ao virar o mandado e ver no verso uma observação feita por ele mesmo, escrita a lápis. Ali se lia que a pessoa procurada estava se esquivando ao cumprimento da ordem e, por isso, Sócrates havia solicitado nomeação de bens para se elaborar o auto de arresto.

Entretanto, sem motivo aparente, o mandado havia retornado a ele sem qualquer alteração no quadro. Imediatamente entrou em contato com a vara e conversou com a servidora responsável pelo mandado. Após consultar os autos, a servidora constatou o erro e conversou com a diretora, que solicitou a devolução do mandado sem cumprimento. Como infelizmente é costume, a vara não materializou o pedido de devolução, fazendo-o de forma oral (via telefone). Sócrates acreditou na palavra daquelas serventúrias e devolveu o mandado sem cumprimento, justificando tal medida na certidão. Dias depois vem a surpresa: o mandado é distribuído uma terceira vez a Sócrates, com um despacho do magistrado determinando imediato cumprimento, tendo em vista as informações de fls. 7.

Tentando entender a causa, o oficial buscou as tais fls. 7, mas elas não foram disponibilizadas pela vara. Acreditando se tratar da tão aguardada nomeação de bens, Sócrates telefonou para a vara. Espantou-se: a informação que lhe chegava agora era a de que a diretora havia declarado ao magistrado que nenhuma ordem de devolução partira da vara e que o oficial certificou uma inverdade. Tudo isso na famigerada e estranhamente extraviada fls. 7. Decepcionado consigo mesmo, por ter acreditado (invidamente) em quem lhe deveria municiar com os dados necessários, o oficial voltou ao endereço determinado, tentando novamente localizar quem não queria ser localizado. Mais um atentado ao princípio da celeridade processual. Ao final a certeza de que não trabalhava com uma equipe, focada num mesmo objetivo. Parecia sabotagem; talvez, rivalidade. A competição deveria se dar em outra direção: quem poderia contribuir mais pela prestação da justiça?

Voltando à nossa empresa-padrão, a Grécia Oil S/A, informações são trocadas a todo o momento pelos diversos departamentos da companhia. Seja por e-mail, por telefone ou em reuniões, cada dado é importante para a atuação dos demais setores e para o êxito da instituição. Uma informação mal prestada pode comprometer todo o trabalho, pode levar à derrota em uma licitação, pode fazer a companhia sucumbir diante da concorrência. Tudo precisa estar em ordem e perfeita harmonia. Para isso, os diálogos são imprescindíveis. Se o departamento jurídico omite uma norma do departamento de exportações, é possível que ocorram prejuízos. Se o departamento de RH acusa um empregado brilhante de omissão, ele pode ser demitido, e uma ótima mão de obra estará indo parar nas mãos de um concorrente.

No 77º JEF da Seção Judiciária de Éfeso, o diretor Aristóteles telefona para cobrar do oficial de justiça Górgias a devolução de um mero mandado de intimação, que foi distribuído há 25 dias. Platão, o coordenador dos oficiais de justiça, põe vários recados na pasta de Górgias, advertindo-o do iminente término do prazo para devolução com certidão. Ora, no trato com outros juizados, Górgias sempre intima e devolve o

mandado certificado no máximo em três dias, mas tem uma rixa com os servidores do 77º JEF. Assim, o oficial espera sempre o último momento para devolver o mandado. Dessa forma, impede que aquele JEF dê andamento ao processo e possa se dedicar a outras causas, prejudicando apenas os jurisdicionados.

Na Grécia Oil S/A, os contadores empenham-se com afinco para entregar a folha de pagamento no prazo esperado. Várias vezes, passam madrugadas na empresa, confe-rendo e preparando tudo, de forma que, no dia acertado, o salário se encontre na conta de cada empregado, pois empregados remunerados no dia certo são estimulados a dar o seu melhor em prol da companhia.

Tudo se encaixa, tudo coopera para o sucesso da iniciativa privada. E por que, no serviço público, se troca cooperação por rivalidade? Se o setor privado tem investidores que cobram a todo o momento resultados, o serviço público tem cidadãos que o custeiam e esperam os mesmos resultados positivos. No caso da Justiça Federal, esses cidadãos são os jurisdicionados, que esperam a efetividade e a possível celeridade processual.

Se as partes são chamadas a atender ao princípio da cooperação, visando inclusive à solução do litígio, muito mais o são ou deveriam ser serventuários e juízes. Nada justifica que membros de uma mesma instituição trabalhem uns contra os outros ou em clima de rivalidade recíproca. Os serventuários não trabalham para o magistrado, mas para auxiliá-lo naquilo que se espera do Poder Judiciário: as decisões judiciais. Nesse sentido, não é o magistrado que paga seu proventos, mas o jurisdicionado que arca com os tributos. Todavia, os serventuários devem obediência hierárquica ao magistrado, pois ele é o agente político daquele poder.

Por sua vez, o magistrado é servo da comunidade em que se insere. E não há qual-quer tom pejorativo em chamá-lo de servo. Aliás, esse era o sentido original do termo grego *fronesis*, que após passar por Roma chegou ao direito moderno com a alcunha de jurisprudência. Nas palavras de Aristóteles, a sabedoria (*sofia*) e a prudência (*fronesis*) são distintas marcadamente. A primeira é a sabedoria filosófica; a segunda, a sabedoria prática. A sabedoria é tanto conhecimento científico quanto entendimento. Por essa razão, há pessoas que podem afirmar que homens do passado são sábios, embora não sejam prudentes. Eles (sábios), por vezes, demonstram ignorância de seus próprios interesses, embora tenham obtido destaque em algum ramo do conhecimento (Filosofia, Medicina, etc.). Diversos filósofos pré-socráticos fisicistas (Filosofia da Natureza) foram detentores de sabedoria (*sofia*), mas não de prudência (*fronesis*), pois conheciam coisas difíceis, maravilhosas e divinas, mas desinteressaram-se do bem humano – portanto, o conhecimento que detinham era inútil. Willis Santiago Guerra Filho (2009, p. 32) ensina que: “Na *juris-prudentia* está presente, de modo agudo, a problemática da chamada Ciência Prática do Saber, que não apenas contempla e descreve, mas também age e prescreve”.

Igualmente, na mesma esteira do filósofo de Estagira, não devemos jamais crer que a prudência domine a sabedoria, mas sim que investigue a maneira de conquistá-la e manter seu exercício sadio. Novamente, lembra-nos Willis Santiago Guerra Filho (2009, p. 33) que é preciso adequar a Ciência ao estudo do Direito, evitando-se o afastamento

do método apropriado ao seu objeto, tal qual exige a prática (práxis) jurídica na convivência social. Em outras palavras, essa prudência - conduzida à esfera do Direito - garante que a justiça se realize, deixando de lado o âmbito abstrato da norma para atingir os fatos concretos dos jurisdicionados.

Percebermos alguma relevância da obra aristotélica em juristas de envergadura nacional, como Miguel Reale e Eros Grau, dos quais tivemos oportunidade de ver traçados laços comparativos no seminário que apresentamos em conjunto na sala de aula do mes-trado na Universidade Cândido Mendes. No caso do ministro Eros Grau (2008), a palavra “prudência” parece ser empregada em seu sentido não filosófico (mas vulgar) de “cau-tela”. Para o ministro, o direito pressuposto representaria os ideais da sociedade; seus valores e princípios. Já o direito posto seria o direito positivado. Diante dessa bipartição, segue-se o seguinte questionamento: o legislador estaria preocupado com o ideal da so-ciedade? Na mentalidade aristotélica, a resposta seria obviamente afirmativa, pois todos devem estar imbuídos do bem comum, da sabedoria prática voltada para essa finalidade, inclusive o legislador e o julgador. Para Eros Grau, é possível entender que a decisão judi-cial deva estar voltada para o bem de toda a sociedade.

Portanto, filosoficamente o magistrado está inserido numa comunidade e deve conferir justiça a todos que a pleitearem. Ele não o faz por vontade própria, mas por vontade da comunidade em que se insere. Assim como o médico deve tratar a sua co-munidade; o professor, ensinar crianças, jovens e adultos; e o engenheiro, edificar casas para os concidadãos; o juiz deve prestar a justiça. Nesse sentido, jurisprudência vem da prudência do Direito - ou seja: tudo de bom que o Direito pode fazer pelo ser humano.

Encerrado esse breve discurso filosófico do múnus da magistratura, podemos retomar nosso tema central e constatar que o juiz, ao desempenhar suas obrigações, precisa da cooperação de seus serventuários, pois o objetivo é bastante nobre, e o trabalho demanda esforço de equipe. Nas palavras de Cid Peixoto do Amaral Netto:

Essa participação não se resumiria à ampliação dos seus poderes instrutórios ou de efetivação das decisões judiciais (arts. 131 e 461, § 5º, CPC). O magistrado deve adotar uma postura de diálogo com as partes e com os demais sujeitos do processo: esclarecendo suas dúvidas, pedindo esclarecimentos quando estiver com dúvidas e, ainda, dando orientações necessárias, quando for o caso. Encara-se o processo como produto de atividade cooperativa: cada qual com as suas funções, mas todos com o objetivo comum, que é a prolação do ato final (decisão do magistrado sobre o objeto litigioso). (AMARAL NETTO, 2010)

O professor e magistrado deixa bem claro que cada ator no processo tem seu papel, que deve ser desempenhado em regime de cooperação, buscando-se o êxito da prestação jurisdicional. Ao falar em diálogo do magistrado, o autor não se restringe às partes, mas se refere aos “demais sujeitos do processo”. Entendemos perfeitamente aceitável a inclusão dos serventuários, pois estes auxiliam o magistrado, sanando suas dúvidas, fornecendo esclarecimentos e recebendo as orientações necessárias para o cumprimento dos atos processuais a eles atribuídos pelos códigos de processo e deter-minados pelo juiz.

Em outro trecho de seu artigo, torna ainda mais clara a postura de incluir os serventuários nesse diálogo com o magistrado, em prol do processo:

[...] uma vez que assim agindo estarão cooperando para a rápida solução do conflito entre elas instalado, pois esta postura cooperativa deve ser adotada pelos que trabalham com o processo e deve operar desde o recebimento da petição inicial até a entrega da completa tutela jurisdicional.

Dessa forma, enquanto existir a controvérsia sob apreciação do Poder Judiciário, os sujeitos envolvidos devem agir de maneira colaboradora com os ideais da justiça. *Todos, sem exceção, serventuários, partes, advogados, juízes, peritos, testemunhas, entre outros.* (grifo nosso)

Com efeito, é batido e rebatido que a atual fase metodológica do processo civil - instrumentalista - exige uma postura ativa do órgão judicante - e acrescenta-se, não só deste, mas de todos os operadores do direito -, no sentido de conduzir a atividade dialética e colaboradora dos sujeitos processuais. Proclama-se a transformação do processo num espaço de trabalho cooperativo, com o objetivo de concretizar o direito fundamental de acesso à justiça. (AMARAL NETTO, 2010)

Destacamos ainda que, a todo momento, usa-se a expressão “diálogo”, e não “monólogo”. Justamente aí reside toda a problemática levantada nos exemplos hipotéticos narrados anteriormente. Em cada um deles, um dos atores do processo quis fechar as portas ao diálogo, tratando com desprezo os demais colaboradores, impondo-lhes um monólogo. Não se trata de o magistrado mandar e seus serventuários obedecerem, muito menos estamos nos opondo a qualquer hierarquia entre serventuários (se é que nos casos narrados ela exista). Isso tudo já é tutelado pelas normas processuais. O que imploramos é a cooperação entre todos pelo bem da própria instituição, para que a palavra “justiça” não exista apenas para distinguir o Judiciário dos outros poderes, e sim dar o que é devido a quem de direito.

Um magistrado que usa o rigor e a frieza da norma para perseguir seus subordinados cria um clima de instabilidade e desinteresse pelo trabalho; ele domina pelo medo e pela ameaça de punição, naquilo que a lógica chama de “falácia” ou “argumentum ad baculum”. Um serventuário de uma vara que omite informações ao oficial de justiça destinatário da ordem judicial prejudica imediatamente o executante de mandados, mas mediadamente o jurisdicionado, pois isso normalmente ocasiona ausência de celeridade e eficácia processual. O diretor de secretaria que age ou orienta seus subordinados a agir sem cortesia com os oficiais de justiça gera um clima de insatisfação na instituição e fecha as portas a qualquer diálogo em benefício do próprio órgão do Poder Judiciário. O oficial que toma como particular uma questão passada e trata com antipatia uma vara, juizado ou diretor igualmente gera o retrocesso de tudo o que foi até então conquistado. Um exemplo disso está no trabalho levado a efeito alguns anos atrás - com a participação de diversos serventuários, inclusive da área de psicologia -, que buscou aproximar magistrados, oficiais de justiça e diretores de secretaria, num seminário organizado no Hotel Guanabara (I ENCONTRO DE OFICIAIS DE JUSTIÇA DA SEÇÃO JUDICIÁRIA DO RIO DE JANEIRO, 2 a 3/12/2002). A tônica do seminário foi despertar no quadro de oficiais de

justiça da Seção Judiciária do Rio de Janeiro o sentimento de que não eram filhos bastardos, mas membros de uma instituição que precisava da sua cooperação. Infelizmente, temos sido testemunhas de certo retrocesso atual nessa relação.

3 Facilitadores e complicadores da cooperação na Justiça Federal

Todos os casos apresentados testemunham esse retrocesso. Prosseguimos a análise retomando a pergunta-chave: por que no serviço público se troca cooperação por rivalidade? Mesmo considerando as óbvias diferenças entre a esfera pública e a privada, destacada nas comparações dos casos com uma empresa privada bem sucedida, não encontramos nessas distinções a causa fundamental do problema. Além de termos os cidadãos que custeiam os serviços prestados e que esperam pelos resultados, possuímos características que poderiam muito bem ser vantagens em relação às demais organizações - fatores facilitadores da cooperação, e não obstáculos.

Em primeiro lugar, não estamos inseridos num mercado competitivo. Nosso ambiente é a sociedade e o bem comum, e não a competição. Especialmente, a Justiça Federal possui no cerne de sua missão a prestação de serviços que promovem a solução de conflitos e a paz social, tendo como meta uma convivência harmoniosa entre os diferentes interesses. Muitas organizações privadas precisam fazer verdadeiras ginásticas mentais para transformar sua missão, essencialmente econômica, em algo com significado social capaz de dar um sentido mais amplo ao trabalho e motivar os colaboradores. A Justiça Federal já possui isso na sua origem de forma cristalina, dando-se ao trabalho de apenas colocá-lo em palavras: "Assegurar o acesso à Justiça Federal, solucionando conflitos e garantindo direitos, por meio da entrega da prestação jurisdicional à sociedade como um todo, de forma eficaz, com celeridade e comprometimento, obedecendo aos princípios legais e considerando sua responsabilidade social" (missão da Seção Judiciária do Rio de Janeiro, disponível em: <http://www.jfrj.jus.br>).

Segundo ponto: a segurança econômica dos servidores. É claro que, no meio privado, a insegurança pode gerar um sentimento de equipe na busca de resultados focados na sobrevivência do grupo, como no exemplo da empresa padrão que utilizamos. Porém, esta insegurança também promove uma competição intensa dentro da própria empresa, uma vez que os menos capazes correm o risco da demissão. Na organização pública, não existe esse fator de pressão sobre o comportamento, o que poderia abrir espaço para uma cultura cooperativa mais forte, na qual o grupo buscaria o valioso resultado social respeitando as diferenças, limitações e capacidades de cada um, usando a diversidade a seu favor.

Contudo, parece que a segurança econômica e o foco no bem comum das organizações públicas, que poderiam ser facilitadores da cooperação, criam o desinteresse e a falta de diálogo. É necessário, pois, perguntar: por quê? Vimos que, até nas bases jurídicas do processo, há o princípio da cooperação entre todos os agentes, como condição da prestação célere e eficaz. Os valores da solução de conflitos, da paz, do respeito à

diferença, presentes na bagagem de significados que fundam a ideia da Justiça Federal, são, ainda, apenas sabedoria não aplicada. Nossa *juris* é sábia, mas ainda não há *prudência*. No mundo das organizações, a Justiça Federal deveria ser referência para as demais, quanto à sua capacidade de viver o princípio da cooperação, dentro dos seus quadros e na relação com os cidadãos. Eis uma boa visão de futuro que deveria nos desafiar. Se ainda não somos essa referência, é justo quereremos compreender o motivo.

Começemos a construir uma resposta a essa questão retomando alguns dos casos anteriores. Talvez na análise das interações efetivas das pessoas possamos compreender alguns dos motivos de não sermos uma referência e vislumbrar possibilidades de transformação.

Tales, da 777ª Vara Federal de Atenas. Tales recusa-se a assinar a lista de aniversário do juiz. O caso ilustra que o conceito de cooperação não está condicionado ao de afinidade. Posso cooperar ainda que o outro me seja não só indiferente, mas até mesmo um desafeto, alguém com quem, particularmente, não tenho afinidade. A cooperação nessas condições, porém, só é possível na medida em que mantenho um respeito incondicional pelo outro, expresso na crença de que o outro, na sua visão particular, necessariamente diferente da minha, está imbuído de boa vontade, ainda que eu não possa compreender isso observando seu comportamento para comigo.

Se, no cerne da minha atitude ao lidar com o outro, duvido disso, rompe-se a confiança na sua raiz, e a cooperação torna-se impossível. Rompida a confiança, cimento da cooperação, os pensamentos contrários à crença básica na boa vontade do outro começam a proliferar: penso que ele não se importa com o resultado do esforço comum e só quer extrair benefícios para si, sem se importar se, para isso, será necessário prejudicar os demais. O passo seguinte é a permissão que me dou de fazer o mesmo, ignorando as necessidades do outro e o bem comum para pensar, primeiro, nas minhas próprias necessidades. Dessa forma, chega-se ao “cada um por si” que impossibilita a ação conjunta.

A recusa de Tales em contribuir à lista de aniversário do juiz pode ser percebida por este com desconfiança: “Ele não tem a mínima consideração por mim”. Tales, por sua vez, pode pensar que o juiz se considera mais importante que os demais: “Só porque é o Juiz, acha que sou obrigado a contribuir”. Cada um concluirá que o outro “não se importa” e reforçará o seu próprio comportamento de cuidar de si, rompendo-se a possibilidade de cooperação. A situação poderia ser evitada se houvesse o diálogo entre as partes, com clareza e respeito entre ambas. A comunicação é o antídoto para a desconfiança, pois dá a oportunidade de conhecer e respeitar o outro na sua diferença, preservando a confiança mútua na boa fé. Podemos imaginar como seria um diálogo saneador da desconfiança nesse caso:

Notando a expressão do juiz quando lhe dá bom dia, Tales decide conversar com ele. Esfrega uma mão na outra, tenso e inseguro, mas respira fundo e dirige-se ao gabinete.

Tales: Doutor, gostaria de lhe esclarecer porque não participei de sua lista de aniversário.

Juiz: Eu notei. Sei que ninguém é obrigado, mas gostaria de entender sua recusa.
Tales: Não costume participar de nenhuma lista, e participar da sua seria admitir que o senhor é mais importante que os demais.
Juiz: Seria um erro, pois todos são indispensáveis. Então, sua atitude foi mais um respeito por todos que uma desconsideração comigo.
Tales: Fico feliz em ouvir isso.
Juiz: Você tem o direito de ser coerente com seus valores. Talvez pensemos diferente, mas não vamos deixar que isso atrapalhe nosso trabalho.
Tales: Obrigado.

Um diálogo como esse só é possível se: um dos interlocutores tem a iniciativa de começá-lo, arriscando-se a ser recusado pelo outro, como fez Tales; o outro, inicialmente abordado, está disposto a ouvir verdadeiramente e questionar os pensamentos e crenças que proliferaram desde o fato gerador da dificuldade; ambos se colocam com clareza e cuidado; e ambos valorizam e desejam preservar a relação existente. O leitor, neste momento, estará pensando que encontrar essas condições reunidas é muito raro, especialmente no lugar onde trabalha. Talvez você tenha razão, mas queremos mostrar que é possível fazer diferente e que é justamente este o nosso maior desafio.

Anaxímenes, da 999ª Vara Federal de Abdera. Diante de um conflito de prazos, o oficial de justiça tenta uma solução junto à vara. O que o tratamento dispensado ao oficial pela serventuária e, depois, a diretora revela? Uma má vontade despertada logo ao saber que seu interlocutor é um oficial de justiça, independentemente da questão que seria apresentada. Talvez o pensamento delas fosse o seguinte:

- Um oficial de justiça? Aposto que ele vai me fazer perder tempo com seus problemas, com os quais nada tenho a ver!
- Eles sempre querem facilidades! E eu estou tão ocupada!
- Ora, que cumpram as ordens e se virem com seus problemas; já tenho os meus!
- Não é meu papel lhe dar orientações ou esclarecer coisas.

Tais pensamentos emanam de uma crença fundamental, que os alimenta: “Os oficiais não estão interessados no resultado, mas sim em facilitar as coisas para si. Então, também só quero me ocupar de minhas próprias dificuldades. Cada um deve cuidar de si”. Vê-se com clareza que a crença é uma ruptura da confiança no compromisso do outro para com o objetivo comum. A recuperação desse compromisso é possível se um dos envolvidos abrir-se ao diálogo e questionar seus pensamentos para mudar a crença fundamental.

Anaxímenes pensa muito antes de pegar o telefone. Pensa consigo que sentia este mesmo frio na barriga quando ligava para uma menina, nos bons tempos! O receio de como será recebido o faz hesitar, mas seus dedos começam a digitar os números e o telefone chama:

Anaxímenes: Por favor, estou com uma dificuldade para cumprir este mandado, podemos conversar?

Diretora: Qual é o problema?

Anaxímenes: Preciso atender a dois prazos ao mesmo tempo, e não vou conseguir.

Diretora: Entendo, mas a ordem do juiz deve prevalecer sobre o prazo administrativo, então basta você certificar isso. O que acha?

Anaxímenes: Você pode estar certa, mas não sei se isso será compreendido pela minha coordenação. Eu ficaria mais tranquilo se pudesse cumprir as duas ordens separadamente. Assim, eu atenderia aos dois prazos.

Diretora: Vou precisar conversar com o juiz sobre isso, não sei se será possível. Vou tentar e depois faço contato com você para dizer o que consegui.

Anaxímenes: Muito obrigado! De minha parte, vou também sondar a opinião da coordenação. Não se preocupe em me ligar: eu mesmo farei novo contato mais tarde, e então decidiremos o que é possível fazer. Até logo!

Um diálogo assim só ocorre quando ambas as partes creem no compromisso, uma da outra, em relação ao melhor resultado do trabalho comum. Se, porém, diante da iniciativa do oficial, a outra parte fecha-se em sua crença, não há diálogo, e ambos terminam a conversa com uma certeza mais arraigada de que *não vale à pena investir no trabalho sério e bem feito, pois cada um só quer saber de si*. Por isso, não é surpreendente que, da parte dos oficiais de justiça, ocorra o que chamamos de *comportamento de retaliação*.

Górgias, 77º Juizado Especial Federal. Ele poderia cumprir o mandado rapidamente, mas protela até o último momento, seguindo à risca o prazo limite que lhe foi determinado. Podemos, da mesma forma, imaginar os pensamentos de Górgias:

- Vocês nunca se importam com minhas necessidades, então também não me importo com a de vocês! Tenho um prazo, e vou usá-lo; nada tenho a ver com o problema de vocês!

Quando as pessoas não percebem que a organização onde trabalham as apoia, as respeita e oferece as condições adequadas para o trabalho, isso as faz rever seu grau de compromisso com a organização. Curiosamente, os estudos nessa área adotaram o conceito de *percepção de justiça* na relação entre os indivíduos e organização para explicar a quebra de compromisso. Quando o que eu invisto na organização em prol dos resultados é equilibrado por uma retribuição adequada em termos de apoio, suporte, reconhecimento, relação amistosa, condições de trabalho e cobrança, cresce um compromisso marcado pelo envolvimento emocional e carregado de motivação e satisfação no trabalho. Por outro lado, se o que invisto é superior ao que eu recebo da organização, começo a calcular se vale a pena continuar na organização ou diminuo o grau de investimento, mantendo um compromisso sem envolvimento, apenas pelo cálculo de que talvez o prejuízo fosse maior caso saísse. Muitas vezes, esse compromisso calculado desdobra-se em comportamentos de retaliação, quando, além da indiferença, ainda ajo *contra* os interesses da organização.

Note que a percepção de justiça afeta a relação que as pessoas têm com a organização, percebida como uma ideia ou uma entidade independente das pessoas com quem convivo. A quebra do compromisso real de cooperação começa com a percepção

de que a organização não está tratando seus integrantes com justiça. Isso se expressa no comportamento das pessoas, mas não é possível culpar um ou outro pelo início do processo. No caso analisado, o comportamento do oficial parece uma reação à forma como é tratado pelas varas, mas, por outro lado, seu comportamento reforçará a crença das varas sobre o descaso dos oficiais. Assim, um ciclo retroalimenta-se e mantém a quebra do compromisso para cooperar.

O caso permite-nos refletir também sobre o uso da norma num contexto de desconfiança. Górgias utiliza-se de uma norma, criada para garantir a celeridade dos mandados, para atrasar o cumprimento do mandado. O coordenador Platão, então, nada pode fazer com sua autoridade sobre Górgias. Portanto, não é a formulação de uma norma que garante a cooperação e a confiança, mas, ao contrário, são estas as condições para o bom uso das normas. A norma deve ser a expressão de um acordo entre as partes para refletir um efetivo compromisso na busca do bem comum. Sem esse pressuposto, ela se torna um problema.

Seria possível um diálogo reparador no caso de Górgias? Vejamos.

O Diretor do 77º JEF, ciente de tudo que já passou com os oficiais de justiça, decide telefonar para Górgias, mas fica olhando o aparelho, como se esperasse um “vamos lá”. O que de pior pode acontecer? Uma recusa do outro lado, e uma frustração do lado de cá. Com esse pensamento encorajador, digitou o número:

Diretor: Górgias? Aqui é o Diretor do 77º JEF. Sei que não temos lhe tratado bem e que agora precisamos de você para dar celeridade ao processo. Sinto muito que isso tenha acontecido e que só agora tenhamos tido a iniciativa de uma conversa.

Górgias: Realmente, não tenho nenhum motivo para colaborar com vocês. Estou dentro do meu prazo.

Diretor: Você tem razão e compreendo que pense assim. Porém, quero resolver o problema. Precisamos um do outro, e as partes desse processo dependem de nossa cooperação. Proponho que atuemos como verdadeiros profissionais que somos e optemos pelo melhor resultado para todos.

Górgias: Nisso, você está certo. Não me sinto bem fazendo isso. Espero que vocês tenham mais consideração conosco quando for a nova vez de esperar cooperação.

Diretor: Pode contar com isso.

Górgias: Farei o melhor possível.

4 Em busca de respostas

O que os casos analisados podem nos dizer sobre a resposta que procuramos? Por que, na Justiça Federal e nas organizações públicas em geral, as vantagens inerentes à nossa missão e segurança econômica não implicam uma aplicação do princípio de cooperação nas relações de trabalho?

Nossa primeira resposta é: *a desconfiança, expressa nos pensamentos e crenças dos personagens analisados, é a causa mais imediata da falta de cooperação e do monólogo nas organizações públicas.* A relação entre os oficiais de justiça e as varas/juizados

é um exemplo particularmente evidente dessa causa. No caso dos oficiais, a natureza do trabalho difere de todos os demais realizados na Justiça: é realizado no ambiente externo; o horário é variável e não tem um local específico. Quanto mais acentuadas as diferenças, cada vez mais temo o outro, pois mais desconhecido ele se apresenta. Defendo-me colando, logo que posso, algumas etiquetas nas testas desse seres estranhos: são meus pensamentos conclusivos sobre sua natureza que me ajudam a torná-lo mais conhecido e previsível. *A desconfiança, portanto, é filha da diferença.*

Portanto, *a desconfiança está presente em qualquer relação na qual as diferenças são mais fortes* entre as categorias em interação. Os oficiais de justiça são apenas um exemplo entre muitos outros que podemos citar na Justiça Federal.

Entre as áreas administrativa e judiciária, há muitas diferenças importantes na natureza e nas condições de trabalho. A crença de que, na administração, se trabalha menos que na área judiciária, por exemplo, é muito difundida. Por outro lado, a crença de que a área judiciária não tem respeito e não colabora com a administração também prolifera, quando é muito óbvio para todos que as duas áreas precisam uma da outra e que a cooperação é indispensável para o melhor resultado.

Administrativa: como posso trabalhar se toda vez que lhe peço informações você me ignora? Preciso destas informações para lhe entregar um serviço de qualidade!

Judiciária: É brincadeira sua? Acha que tenho tempo para ler seus e-mails e responder a suas pesquisas? A coisa aqui é muito diferente, não é essa moleza aí!

Administrativa: Assim você me ofende! Você não faz ideia das dificuldades que enfrentamos para entregar todos os serviços e materiais de que vocês precisam!

Judiciária: Só sei que a impressão que temos é de que vocês não fazem nada e ficam inventando coisas para nos perturbar!

Administrativa: Não fazemos nada! Lutamos com mil obstáculos que vocês desconhecem por completo e agora querem nos julgar.

E assim vai, como duas senhoras implicantes.

Algo semelhante ocorre entre a sede e o interior, outra linha de fronteira que pode ser traçada, onde as raízes da desconfiança aprofundam-se nas terras das diferenças.

Interior: Estamos abandonados e esquecidos por vocês, que têm todas as facilidades e privilégios.

Sede: Vocês também querem tudo de “mão beijada”! Pensa que é fácil atingir a todo um estado?

Essas podem juntar-se às outras senhoras e para formar um clube de fofocas.

Há também a tradicional linha traçada entre os comissionados e os não comissionados; entre os chefes e os subordinados. Outras linhas de fronteira traçam-se em campos menos vastos, mas nem por isso menos intensos. Numa mesma área, há fronteiras entre especialidades diferentes ou subsecretarias diferentes: numa mesma vara, entre a secretaria e o gabinete; numa mesma subsecretaria, entre diferentes seções e coordenações. Por fim, num mesmo grupo de trabalho, há diferenças entre as

peças, as “panelinhas”, as vaidades, os melindres de cá e de lá. Tudo é adubo para a desconfiança.

Porém, não podemos concluir que a diferença, sozinha, seja causa da desconfiança. A diferença só dá margem à desconfiança quando não é acompanhada do diálogo entre as partes. As diferenças são parte integrante da realidade humana e estão presentes em todas as organizações, não apenas as públicas. A questão é a capacidade da organização em lidar com essa alteridade, e este é o âmago do problema da cooperação. *As organizações públicas possuem raízes históricas que explicam sua maior deficiência em lidar com as diferenças*, facilitando a proliferação da desconfiança e a ausência de cooperação.

O modelo das organizações públicas é a burocracia, criada como uma reação ao *patrimonialismo*. A pedra fundadora do Estado moderno é a necessidade de coibir o abuso da coisa pública em benefício próprio. Portanto, há na burocracia um pressuposto de que os indivíduos, deixados com seus desejos, tendem a se apropriar e desvirtuar o que é do interesse coletivo. O combate a essa tendência fez emergir um sistema que prima pela racionalidade formal e impessoal, fazendo proliferar inúmeros controles sobre os atos praticados. Vamos destacar dois pressupostos que estão na raiz desse sistema e que afetam o princípio da cooperação.

a) *as pessoas não são confiáveis*. Por isso, é necessário que o sistema não dependa do compromisso pessoal para funcionar. Ele requer apenas que haja posições bem definidas para cada um e que se delimite o território de ação dos indivíduos dentro de uma estrutura formal previamente definida, com controle do comportamento. O território de ação do indivíduo é seu *cargo*, que existe independentemente da pessoa que o ocupa; e o controle é exercido por meio das *normas* e da vigilância de uma *hierarquia* rigorosa. *Portanto, o modelo burocrático, suas normas, cargos e hierarquia, baseado na desconfiança, leva a um isolamento entre as pessoas;*

b) *se cada um fizer corretamente o seu trabalho, o sistema será capaz de coordenar todas as partes em prol do interesse coletivo*. Este pressuposto complementa o anterior. Por isso, crê-se que, num sistema burocrático, a coordenação entre as partes pode ocorrer sem a interação e o diálogo. A comunicação e a coordenação são necessárias, mas devem ser impessoais e formais, seguindo as normas e a hierarquia do sistema. *Portanto, o modelo burocrático, com sua coordenação formal, desestimula o diálogo informal entre as pessoas.*

O resultado é um *paradoxo*: em nome do bem comum, mina-se a relação de confiança e o diálogo. Isso, por sua vez, desestimula a cooperação entre as pessoas, e elas tendem a se isolar no “cada um por si”. A não cooperação, por fim, desvirtua o objetivo do sistema, o uso das normas, dos cargos, da hierarquia e da comunicação formal, ampliando os conflitos e limitando a capacidade das pessoas em lidar com as diferenças. Com isso, não atendemos de forma eficaz ao bem comum.

Superar o modelo burocrático sem perder suas conquistas no combate ao *patrimonialismo* é o maior desafio das organizações públicas. Deve-se, porém, reconhecer que este também foi um desafio para as organizações privadas, pois a burocracia serviu de modelo para as primeiras empresas. Elas conseguiram, com maior rapidez, superar aqueles pressupostos, porque não tinham no seu cerne a mesma intensidade do problema enfrentado pelas públicas: proteger o bem comum. Romper o ciclo da desconfiança nas relações – crendo que uma organização cooperativa cumpre melhor sua missão do que se cada um trabalhar por si – é uma mudança mais complexa para as organizações públicas do que para as privadas.

Há um elemento humano que o sistema burocrático tenta superar por meio da racionalidade, mas que, na verdade, se impõe e perverte esta racionalidade, criando disfunções. Um novo modelo público tem que incluir o humano e, mais do que isso, trazê-lo para o âmago do sistema como sua condição de racionalidade, e não como obstáculo.

É o *conceito de racionalidade* que precisa ser revisto. A verdadeira racionalidade não é formal como uma lógica vazia de conteúdo; é manter o pensamento em contato com a realidade, sendo revisto e refeito constantemente. A verdadeira racionalidade não pode ser separada da experiência e da prática: ela não é só *sabedoria*, é *prudência*. A irracionalidade presente no comportamento humano *requer uma ação humana* para ser reorientada de forma racional; um sistema formal é um auxiliar importante, mas por si mesmo não pode cumprir este papel. É indispensável a confiança e o diálogo, atitudes humanas permeadas de valores fundamentais e que estão na raiz da ideia de cooperação e do bem comum.

O leitor, naturalmente, estará pensando que *tudo isso é muito bonito, mas não nos diz o que fazer para mudar*. Porém, trata-se de algo muito prático. A ação humana necessária para tornar viva a racionalidade é muito simples: trata-se de questionar nossas crenças e pensamentos nas relações de trabalho, expondo-os com clareza para construir novas crenças e pensamentos. Cada caso analisado neste artigo é uma demonstração prática disso. Semear novas crenças e pensamentos, afinadas com a cooperação, é construir uma nova cultura no Judiciário. E isso começa assim: com você se questionando e se arriscando em diálogos verdadeiros.

Conclusão

De tudo o que se pode analisar no presente artigo, sobretudo na apreciação de cada um dos casos verídicos (com nomes hipotéticos), seguido da consideração comportamental de alguns dos personagens, a Justiça Federal – assim como o serviço público em geral – deveria atuar sempre com mentalidade unitária. Cada ator do Poder Judiciário Federal deveria estar ciente de que é o todo que faz a Justiça Federal, e não o conjunto frio de suas peças. Não é a especialidade do magistrado – aliada à do diretor de secretaria, do oficial de justiça, dos técnicos, analistas e auxiliares judiciários – que irá atingir o fim da instituição. O que se deve ter em mente é o magistrado que torna presente a

Justiça Federal; o diretor que carrega no seu labor o nome dessa mesma justiça; e, igualmente, o oficial de justiça e cada um dos demais serventuários - comissionados ou não, de que grau de escolaridade for -, até se atingirem os estagiários: todos podem colaborar com o serviço público prestado e levar ao olhar e à vida dos jurisdicionados a prestação da justiça almejada.

Entendemos que, uma vez atingida essa visão unitária, ainda que se respeitem hierarquias, o diálogo se tornaria automático e as desconfianças poderiam tender a diminuir. Acreditamos que as diferenças sempre permanecerão - e podem até mesmo ser positivas, pois o serviço público exige essa diversidade de ação. Mas questionamos se as divergências têm sido edificantes para o objetivo comum da instituição.

O princípio da cooperação adotado no âmbito das esferas hierárquicas da Justiça Federal - em nossa proposta de reflexão - visa justamente a chamar a atenção para aquilo de positivo que cada um pode operar para uma Justiça mais célere e produtiva. Se, mesmo descontente com o resultado da sua demanda, o jurisdicionado sente-se satisfeito com a atenção que lhe foi dispensada e com o profissionalismo dos que fizeram mover seu processo, a Justiça Federal terá atingido seus objetivos, e qualquer diferença terá sido, de certa forma, superada. Mas, enquanto prevalecer uma visão de *retaliação* contra a outra parte que não quer compreender o seu ponto de vista e as especificidades do seu múnus, será sempre o todo que perderá. Entendemos que o primeiro passo para esse sucesso organizacional está justamente em tornar o ambiente de trabalho o melhor possível, abrindo-se mão de opiniões pessoais pelo reconhecimento de todos.

APPLICATION OF THE PRINCIPLE OF COOPERATION WITHIN THE BODY OF JUDGES AND SERVANTS OF FEDERAL JUSTICE

ABSTRACT: The daily work of the Judicial Section of the Rio de Janeiro has shown how the Federal Court fails to win over the lack of dialogue and cooperation among those that make their permanent and temporary staff: from the magistrate to the intern. Differences do not necessarily lead to divergences, and the latter is precisely what undermines the search for institutional goals. The principle of cooperation intends to eliminate the divergencies, although differences can not be attacked, offering the very best customer of the Judiciary. The purpose of this paper is precisely to present a legal and behavior work, based on real facts, to draw attention to what is not working well and what could be done to increase the jurisdictional provision. Alongside, we quote various forms of performance in the same situation, on a hypothetical relational private company in order to consider whether the income is subject to the manager that ensures the success of your company, in contrast to the public initiative.

KEYWORDS: Principle of Cooperation. Public. Private. Cases. Behavior. Answers.

Referências

AMARAL NETTO, Cid Peixoto do. *O princípio da cooperação como meio de proporcionar a solução do litígio*. Disponível em: <<http://www.anamages.org.br/blogs/index.php/2010/05/30/o-principio-da-cooperacao-como-meio-de-proporcionar-a-solucao-do-litigio?blog=15>>. Acesso em: 29 dez. 2010.

GRAU, Eros Roberto. *O Direito Posto e o Direito Pressuposto*. 7. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

GUERRA FILHO, Willis Santiago; CARNIO, Henrique Garbellini (Col.). *Teoria da Ciência Jurídica*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

HORA NETO, João. Os princípios do novo Código Civil e o direito das obrigações. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 10, n. 681, 17 maio 2005. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/6737>>. Acesso em: 29 dez. 2010.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação, 1998.

PERELMAN, Chaïm. *Ética e Direito*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

WRIGHT, Jesse H.; BASCO, Monica R.; THASE, Michael E. *Aprendendo a terapia cognitivo-comportamental: um guia ilustrado*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

I ENCONTRO DE OFICIAIS DE JUSTIÇA DA SEÇÃO JUDICIÁRIA DO RIO DE JANEIRO. Justiça Federal de Primeira Instância do Rio de Janeiro. Guanabara Palace Hotel. Rio de Janeiro, 2 a 3 dez. 2002.