

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
PROGRAMA DE MESTRADO EM DIREITO

ALINE CORDEIRO DOS SANTOS TORRES

**A CRISE DA JURISDIÇÃO ESTATAL E A REENGENHARIA DA JURISDIÇÃO: A
RELEVÂNCIA DA GESTÃO COMO SOLUÇÃO PARA A CRISE DE EFETIVIDADE
DA JUSTIÇA**

SÃO PAULO

2017

ALINE CORDEIRO DOS SANTOS TORRES

**A CRISE DA JURISDIÇÃO ESTATAL E A REENGENHARIA DA JURISDIÇÃO: A
RELEVÂNCIA DA GESTÃO COMO SOLUÇÃO PARA A CRISE DE EFETIVIDADE
DA JUSTIÇA**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Direito.

Professora Dra. Mônica Bonetti Couto - Orientadora

SÃO PAULO

2017

Torres, Aline Cordeiro dos Santos.

A crise da jurisdição estatal e a reengenharia da jurisdição: a relevância da gestão como solução para a crise de efetividade da justiça / Aline Cordeiro dos Santos Torres. 2016.

161 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.

Orientador (a): Profa. Dra. Mônica Bonetti Couto.

1. Eficiência. 2. Administração pública. 3. Justiça do trabalho. 4. Gestão.
5. Unidade judicial.

I. Couto, Mônica Bonetti.

II. Título.

ALINE CORDEIRO DOS SANTOS TORRES

**A CRISE DA JURISDIÇÃO ESTATAL E A REENGENHARIA DA JURISDIÇÃO: A
RELEVÂNCIA DA GESTÃO COMO SOLUÇÃO PARA A CRISE DE EFETIVIDADE
DA JUSTIÇA**

Dissertação apresentada à Universidade Nove de Julho –
UNINOVE como obtenção de grau de Mestre em Direito,
pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, _____ de _____ de 2017.

Presidente Prof.^a Dra. Mônica Bonetti Couto – Orientadora Uninove

Membro Prof. Dr.

Membro Prof. Dr.

São Paulo

2017

Dedico este trabalho à minha querida mãe, Elenice Cordeiro dos Santos, maior exemplo de luta e perseverança, que sempre considerou o estudo a maior herança a ser deixada a um filho. Lamentavelmente, ela se foi no meio desta pesquisa, não conseguindo assistir em vida à conclusão deste trabalho, mas deixou o seu legado de dignidade e de amor. Apesar de todos os obstáculos apresentados durante sua jornada terrestre, sempre foi capaz de transmitir toda dedicação, sabedoria e apoio constante.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me amparar nos momentos difíceis e me dar equilíbrio interior para superar as dificuldades, mostrar os caminhos nas horas incertas e me conceder forças para nunca desistir.

À minha orientadora, Professora Mônica Bonetti Couto, pela dedicação, incentivo, carinho e por seu esforço constante em multiplicar os seus conhecimentos, o que possibilitou a realização deste trabalho.

Aos idealizadores, coordenadores e funcionários da Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

À Professora Adriana Silva Maillart, que com sua doçura e atenção proporcionou aulas deliciosas nas quais promoveu debates muito produtivos responsáveis pelo amadurecimento de ideias que aqui são compartilhadas. Aos professores Newton De Lucca e Samantha Ribeiro Meyer-Pflug, pelos debates enriquecedores em sala de aula e pelo compartilhamento de experiências e conhecimentos que em muito contribuíram para a elaboração desta pesquisa científica.

Agradeço a todos os demais professores do mestrado, que com grande empenho, destinaram parte preciosa de seu tempo para dividir conhecimentos e contribuir, cada qual à sua maneira, com esta pesquisa.

Ao Professor Vladimir Oliveira da Silveira, que coordenou e conduziu arduamente o programa de pós-graduação, e que com competência tratou a Turma do M4 durante o tempo no qual permaneceu nesta Instituição Acadêmica.

Aos colegas de classe, pela amizade, pelo companheirismo e pelas palavras de carinho no momento mais tortuoso pelo qual passei durante a realização deste trabalho.

À toda a minha família, em especial a meu marido, Arthur, meu grande amor, que além de ser o meu maior incentivador, sempre esteve firme ao meu lado e me apoiou durante esta caminhada, auxiliando a transpor todas as adversidades e os reveses encontrados durante a realização deste trabalho. E à minha pequena filha, Ana Clara, que sofreu com ausência da mãe, mas que é o combustível para o meu aperfeiçoamento e razão do meu viver.

“Ousar sem o açodamento de quem quer afrontar, inovar
sem desprezar os grandes pilares do sistema.”

(Cândido Rangel Dinamarco)

RESUMO

Atualmente, na sociedade brasileira, a prestação jurisdicional eficiente e eficaz constitui uma exigência social e constitucional. A cobrança pela melhoria dos serviços prestados pelo Poder Judiciário surge à medida que a nova realidade social se choca com os antigos resquícios da gestão burocrática do Poder Judiciário. A resposta para esta exigência social se faz necessária com a revisão e reformulação de conceitos, estruturas e cultura organizacional. Desta maneira, os conceitos de gestão e sua consequente implementação se fazem necessários também às atividades judiciais. Neste sentido, o presente trabalho almeja provocar uma análise e reflexão crítica acerca da gestão das unidades judiciais de primeiro grau inseridas na estrutura organizacional da Justiça do Trabalho da 2ª Região – SP, responsáveis pelo início do andamento processual e pelo gerenciamento inicial das demandas trabalhistas. A análise, assim como a reflexão proposta pelo presente trabalho, recairá sobre o serviço público prestado pelas unidades judiciais trabalhistas, a teor do disposto no art. 37, “caput”, da Carta Política brasileira e da Emenda Constitucional (EC) nº. 45, de 2004. Será analisado o princípio da eficiência insculpido na Constituição Federal brasileira aplicado à Administração Pública, bem como a estrutura estatal judiciária da Justiça do Trabalho, o sistema de gestão das unidades judiciais disponíveis para a realização e a entrega da prestação jurisdicional. Este trabalho propõe o abandono do modelo burocrático de gestão, buscando o desenvolvimento de uma gestão judicial que viabilize o aproveitamento maximizado e racional dos recursos humanos, materiais tecnológicos e financeiros disponíveis, de modo que seja resgatada a eficiência da prestação jurisdicional enriquecendo os resultados da organização da Justiça do Trabalho – 2ª Região e que consequentemente fortaleça a legitimação do Poder Judiciário. Destarte, esta pesquisa científica almeja enriquecer a discussão que se trava na Linha 1 do Programa de Mestrado em Direito da Universidade Nove de Julho designada ‘Justiça e o Paradigma da Eficiência’, no intuito de fomentar o estudo neste campo e propagar debates críticos acerca da realidade vivenciada pelo Poder Judiciário.

Palavras-chave: Eficiência. Administração Pública. Justiça do Trabalho. Gestão. Unidade Judicial.

ABSTRACT

Currently in Brazilian society, efficient and effective judicial provision is a social and constitutional requirement. The charge for improving the services provided by the Judiciary arises as the new social reality clashes with the former remnants of the bureaucratic management of the Judiciary. The answer to this social demand is made necessary by the revision and reformulation of concepts, structures and organizational culture. In this way, management concepts and their consequent implementation are also necessary for judicial activities. In this sense, the present work aims to provoke a critical analysis and reflection about the management of the first-level judicial units included in the organizational structure of the Labor Justice of the 2nd Region - SP, responsible for beginning of the process and for the initial management of labor demands. The analysis, as well as the reflection proposed by this work, will fall on the public service provided by labor judicial units, according to the provisions of Article 37, "caput", of the Brazilian Political Charter and of the Constitutional Amendment (EC) n.45/2004. It will be analyzed the principle of efficiency inscribed in the Brazilian Federal Constitution applied to the Public Administration, as well as the state judicial structure of the Labor Court, the management system of the judicial units available for the realization and delivery of the judicial service. This work proposes the abandonment of the bureaucratic management model, seeking the development of a judicial management that allows the maximized and rational use of the available human resources, technological and financial materials, so that the efficiency of the judicial performance is recovered, enriching the results of the organization of the Labor Justice - 2nd Region and that consequently strengthens the legitimacy of the Judiciary Power. Therefore, this scientific research aims at enriching the discussion that is held in Line 1 of the Master's Program in Law at Nove de Julho University called 'Justice and the Efficiency Paradigm', in order to foster study in this field and to propagate critical debates about reality experienced by the Judiciary.

Keywords: Efficiency. Public Administration. Labor Justice. Management. Legal Unit.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.....	53
Figura 2.....	60
Figura 3.....	78
Figura 4.....	82
Figura 5.....	89
Figura 6.....	89
Figura 7.....	111
Figura 8.....	124
Gráfico 1.....	90
Gráfico 2.....	118
Gráfico 3.....	119
Gráfico 4.....	119
Gráfico 5.....	119
Gráfico 6.....	120
Gráfico 7.....	126
Gráfico 8.....	128
Gráfico 9.....	128

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.....	52
TABELA 2.....	52

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 O CONCEITO DE EFICIÊNCIA SUAS IMPLICAÇÕES E CONSEQUÊNCIAS.....	19
1.1 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA: CONCEITO E AS DISTINÇÕES ENTRE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE.....	19
1.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA	27
1.3 A CRISE DE EFICIÊNCIA NO PODER JUDICIÁRIO	31
1.4 A REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO E A CONCEPÇÃO DO NOVO MODELO DE GESTÃO APLICADA À INSTITUIÇÃO JUDICIÁRIA.....	34
1.5 O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ): UMA ABORDAGEM DE SEU DESENVOLVIMENTO.....	38
1.6 O PRINCÍPIO DA RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO E A BUSCA DESMEDIDA PELA EFICIÊNCIA PRECONIZADA POR MEIO DA EC Nº 45.....	42
2. A VISÃO DA JUSTIÇA DO TRABALHO NO CENÁRIO JURÍDICO BRASILEIRO	46
2.1 A JUSTIÇA DO TRABALHO: ASPECTOS HISTÓRICOS.....	46
2.2 AS UNIDADES JUDICIAIS DE 1º GRAU DA JUSTIÇA DO TRABALHO: AS VARAS DO TRABALHO – CÉLULAS DA MICROGESTÃO	50
2.3 A EFETIVIDADE DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL NO ÂMBITO DA JUSTIÇA LABORAL.....	54
3 CONCEITO DE GESTÃO: O SISTEMA DE GESTÃO APLICADO À JUSTIÇA DO TRABALHO E A GESTÃO DA UNIDADE JUDICIAL	58
3.1 APLICAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO ÀS ATIVIDADES JUDICIAIS.....	58
3.2 O PODER JUDICIÁRIO E INSERÇÃO DE CONCEITOS EXCLUSIVOS DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NO ÂMBITO DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL	62
3.3 AS CONSEQUÊNCIAS DO MODELO GERENCIAL IMPLEMENTADO NA GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO	65
3.4 A AUSÊNCIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA EFETIVA NA ROTINA DE TRABALHO DAS UNIDADES JUDICIAIS.....	71
3.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO ÂMBITO DA JUSTIÇA LABORAL: A INTEGRAÇÃO NECESSÁRIA ENTRE CNJ, CSJT E TRT'S	73
3.5.1 Plano estratégico da Justiça do Trabalho 2015-2020 e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho.....	76
3.5.2 O Plano Estratégico Institucional do Tribunal Regional do Trabalho – 2ª Região – São Paulo	79
3.6 O MODELO ATUAL DA UNIDADE JUDICIAL NA JUSTIÇA DO TRABALHO E A CRISE DE GESTÃO ADMINISTRATIVA: O IMPACTO NA ENTREGA DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL	83

3.7 A PRODUTIVIDADE DA JUSTIÇA DO TRABALHO E AS METAS ESTABELECIDAS PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA: QUANTIFICAÇÃO vs. QUALIDADE NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL	87
4. A GESTÃO DE PESSOAS E O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NO ÂMBITO DAS UNIDADES JUDICIAIS (VARAS DO TRABALHO – TRT2)	93
4.2 A LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO E O PAPEL DO JUIZ NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL	97
4.3 O GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS JUDICIAIS: UMA VISÃO ATRELADA AO NOVO MODELO GERENCIAL IMPRIMIDO NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO	101
4.4 A QUALIFICAÇÃO DO CORPO FUNCIONAL DA JUSTIÇA DO TRABALHO E O RELEVANTE PAPEL DA ESCOLA DE FORMAÇÃO	108
5 ESTUDO DE CASO: A ROTINA DAS UNIDADES JUDICIAIS (VARAS DO TRABALHO) DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO	115
5.1 INTRODUÇÃO	115
5.2 DA METODOLOGIA EMPREGADA	116
5.3 COLETA DE DADOS	117
5.4 PERFIL DAS VARAS DO TRABALHO (1º GRAU) OBJETO DE ESTUDO.....	120
5.5 RESULTADOS.....	124
5.6 CONCLUSÕES ACERCA DO ESTUDO DE CASO.....	131
6 A VISÃO CRÍTICA DO ESTADO E AS POSSÍVEIS SOLUÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DE UMA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL MAIS EFICIENTE NO ÂMBITO DA JUSTIÇA LABORAL.....	135
6.1 A PERSISTÊNCIA DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL INEFICIENTE E DEFICIENTE.....	135
6.2 A RACIONALIDADE JURÍDICA E O CONFLITO SOCIAL: A DESCONSTRUÇÃO DO LITÍGIO E O USO CONSCIENTE DO ACESSO À JUSTIÇA	139
CONCLUSÃO.....	144
REFERÊNCIAS	152

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das relações humanas e a consequente evolução da complexidade dos conflitos em sociedade fomenta cada vez mais a discussão de direitos levados a juízo.

Nos dias atuais, embora já se tenha implementado a Reforma do Poder Judiciário e se tenha criado o Conselho Nacional de Justiça, ainda se verifica um desacordo entre o instrumento processual e a célere e segura prestação da tutela jurisdicional por parte do Estado.

O atual modelo de gestão trazido pela Reforma do Poder Judiciário ainda não consegue atender às necessidades da sociedade globalizada, pois não logrou êxito em solucionar a questão da morosidade processual que assola os tribunais. Este constitui um dos principais problemas e desafios a serem enfrentados pela Justiça.

Dados colhidos do Relatório ‘Justiça em Números’, divulgado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), demonstram que a taxa de congestionamento do Judiciário no ano de 2013 foi de 70,9%. Já a morosidade processual no Poder Judiciário representa quase a metade das reclamações dos cidadãos que buscam a Ouvidoria do CNJ. De acordo com relatório apresentado pelo órgão que atua como canal de comunicação entre o CNJ e a população, dos 5.070 atendimentos realizados pela Ouvidoria, 2.036 estão relacionados à demora no julgamento de demandas judiciais –98% desse total foram reclamações.¹

No âmbito a Justiça Laboral a realidade também não é diferente. Considerando a urgência das reivindicações de cunho salarial existentes nesta Justiça Especializada a tão desejada prestação judicial célere ainda está distante de ser alcançada.

É interessante destacar que a Justiça Laboral teve sua competência ampliada pela Emenda Constitucional (EC) nº 45 de 2004, que estabeleceu mudanças no art. 114 da Carta Política brasileira. A referida emenda ampliou a competência desta Justiça Especializada para processar e julgar qualquer relação de trabalho e não só a relação de emprego.

Logo, conforme leciona Renato Saraiva², o Poder Judiciário Trabalhista passou a ter competência para a análise de todos os conflitos decorrentes da relação de trabalho em sentido amplo.

Desta maneira, a ampliação da competência da Justiça do Trabalho impactou consideravelmente o aumento de demandas submetidas a esta Justiça Especializada. O

¹ MONTENEGRO, Manuel Carlos. Morosidade na Justiça é a principal reclamação recebida pela Ouvidoria do CNJ. In: *Agência CNJ de Notícias*. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/62126-morosidade-da-justica-e-a-principal-reclamacao-recebida-pela-ouvidoria-do-cnj>>. Acesso em: 11 nov. 2014.

² SARAIVA, Renato. Curso de direito processual do trabalho. 4. ed. São Paulo: Método, 2007. p. 69.

excessivo volume de reclamações trabalhistas distribuídas é impressionante e compromete diretamente a atividade dos magistrados e dos serventuários, que têm o dever de dar seguimento aos processos judiciais.

De acordo com as recentes informações divulgadas pela 11ª edição do Relatório Justiça em Números³, constata-se que a Justiça do Trabalho, formada por 24 Tribunais Regionais do Trabalho e por 1.564 Varas do Trabalho, contou, somente no ano de 2014, com o ingresso de 4 milhões de novos processos. A estes são acrescidos de 4,4 milhões de processos remanescentes, ou seja, pendentes de solução.

O marco inicial da Reforma do Judiciário se deu com a publicação da EC nº 45 e da criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. O órgão instaurou plano de metas gerenciais, implementou medidas para o atingimento de maior eficácia na prestação jurisdicional fundadas no princípio da razoável duração dos processos e privilegiou uma gestão mais eficiente, oferecendo um serviço público menos oneroso para a sociedade brasileira. Ainda assim, apesar da ocorrência da Reforma do Poder Judiciário brasileiro, a realidade vivenciada pela sociedade e pelos operadores de Direito ainda está muito aquém daquilo que se objetivou com a implementação desses ajustes.

A Reforma do Poder Judiciário, portanto, não conseguiu solucionar a questão da morosidade processual que assola os tribunais e constitui um dos principais problemas e desafios a serem enfrentados pela Justiça.

Neste sentido, com relação ao tempo médio dos julgamentos afirma Ives Gandra Martins: “a Emenda nº 45 prometeu mais do que ocorreu [...]. Foi uma espécie de propaganda enganosa”.⁴

Para Marcelo Guedes Nunes, o problema é que a Emenda Constitucional não foi suficiente para reverter o quadro de “agigantamento” do Judiciário. Na opinião dele, “é preciso racionalizar o acesso à Justiça para que o Judiciário não entre em colapso.”⁵

De outra parte, a ausência de gestão administrativa é considerada, por meio de recentes estudos sobre administração judiciária, como um dos fatores que contribuem para a morosidade do Poder Judiciário e sua consequente ineficiência na entrega da prestação jurisdicional.

³ Relatório Justiça em Números 2015 destaca a produtividade e informatização da Justiça do Trabalho. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/noticia-destaque/-/asset_publisher/NGo1/content/relatorio-justica-em-numeros-2015-destaca-produtividade-e-informatizacao-da-justica-do-trabalho>. Acesso em: 07 jun. 2016.

⁴ AGUIAR, Adriana. Reforma do judiciário não evitou excesso de processos e morosidade. Jornal Valor Econômico, São Paulo e Brasília, 16 dez. 2014. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/legislacao/3824206/reforma-do-judiciario-nao-evitou-excesso-de-processos-e-morosidade#ixzz3M3nhUmBT>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

⁵ Ibid.

Acerca desse fato, muito bem delineia Paulo Eduardo Alves da Silva ao afirmar que “o gerenciamento de processos comumente nasce da prática dos juízos, pelo exercício de uma racionalidade organizacional da justiça”.⁶

Pelo que se constata na prática cotidiana, aparentemente as unidades judiciais de primeiro grau da Justiça do Trabalho – 2ª Região não apresentam um sistema de gestão padronizado ou direcionado. Dentro desse contexto, nota-se que temáticas como gestão de pessoas, gestão de processo de trabalho, planejamento e acompanhamento de indicadores não constam da rotina das referidas unidades.

Com isso depreende-se que a gestão das unidades judiciais, em sua maioria, realiza-se sem a participação factual dos magistrados, conquanto sejam eles na realidade os responsáveis pela gerência dos serviços colocados à disposição da sociedade.

De certo, há de se considerar que o trabalho de um magistrado não se esgota apenas no controle, na direção ou mesmo na supervisão das atividades realizadas pelas unidades judiciais. A ele cabe, por dever preponderante de impulsionar e decidir o processo, realizar audiências, prestar atendimento aos advogados e de representar o Poder Judiciário, o que prejudica sobremaneira a gestão da unidade judicial e diminui o seu efetivo comprometimento com os resultados a serem apresentados diante dos objetivos estratégicos determinados pela instituição judiciária.

Importante consignar, que a prestação jurisdicional é constituída de uma atividade-meio, qual seja, a gestão dos processos de trabalho, e de uma atividade-fim, que representa a finalidade essencial da instituição judiciária, ou seja, o impulso e a decisão processual. Todavia, na atualidade, a realização da atividade-meio vem sendo comprometida principalmente pelo crescimento desordenado do número das demandas judiciais submetidas ao crivo do Poder Judiciário, além dos problemas pontuais na execução da gestão judiciária e das restrições tanto de ordem orçamentárias quanto de ordem estruturais.

Deste modo, encontram-se na gestão e no desenvolvimento do andamento processual deficiente os sinais mais perceptíveis da lentidão e da malfadada “crise do Poder Judiciário”.

Nessa perspectiva, o presente trabalho procura ressaltar a relevância da gestão aplicada ao desenvolvimento das atividades judiciais realizada pelas unidades judiciais no âmbito da Justiça do Trabalho – 2ª Região como meio essencial para a entrega de uma prestação jurisdicional eficiente e exercida em tempo razoável, já que estas são responsáveis pelo início do andamento processual e pelo gerenciamento das demandas trabalhistas.

⁶ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. Gerenciamento de processos judiciais. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 147.

O trabalho se desdobra em seis capítulos. No primeiro, será analisado o conceito de eficiência, sua implicação enquanto princípio constitucional insculpido na Carta Política brasileira, sua aplicabilidade no âmbito da administração pública diante do novo modelo gerencial implementado, bem como as consequências oriundas da Reforma do Judiciário responsáveis pela instauração o modelo de gestão gerencial.

No segundo capítulo, será apresentada a Justiça do Trabalho diante da abordagem de seus aspectos históricos. Deve-se retratar sua organização estrutural, bem como suas unidades judiciais, chamadas de Varas do Trabalho, que correspondem às células da microgestão. Tratará também da efetividade da prestação jurisdicional no âmbito da Justiça Laboral, com a análise do cenário no qual a atividade administrativa está imersa.

O terceiro capítulo abordará o conceito de gestão extraído da Ciência da Administração. Analisará o sistema de gestão aplicado à Justiça do Trabalho e a gestão da unidade judicial sob o aspecto da Reforma do Judiciário que procurou modernizar a gestão pública implementando práticas de gestão focadas na eficiência, no controle de resultados, na descentralização hierárquica de poder, bem como na qualidade e produtividade do serviço público oferecido aos jurisdicionados e na profissionalização dos servidores públicos.

O quarto capítulo tratará sobre a gestão de pessoas e o gerenciamento dos processos no âmbito das unidades judiciais da Justiça Laboral, uma vez que na atualidade um dos maiores desafios do setor público é a obtenção de melhores resultados para a própria organização com a utilização de uma estratégia racional afinada com sua missão, valores e visão de futuro gerenciando todo o potencial humano disponível, assim como os recursos materiais e processos de trabalho. Deste modo, considerando que o recurso humano é substancial para o alcance dos resultados almejados pelo Poder Judiciário, não há como conceber um Judiciário mais atualizado sem que existam modificações em sua estrutura, pois as pessoas que fazem parte da estrutura organizacional norteiam a condução desse Poder. Desta maneira, a gestão de pessoas no âmbito do setor público passa a ser primordial para a consecução dos objetivos estratégicos determinados pela organização estatal.

No quinto capítulo se apresentará o estudo de caso proposto a conhecer o funcionamento das unidades judiciais, neste caso específico, das Varas do Trabalho da 2ª Região, bem como, o propósito de tentar estabelecer os seus respectivos efeitos sobre a entrega da prestação jurisdicional.

O sexto e último capítulo versará a respeito de uma visão crítica acerca do próprio Estado, a utilização racional do acesso à justiça, garantido constitucionalmente no ordenamento jurídico pátrio, como também a amplitude da perspectiva resolutiva dos conflitos, responsáveis

pelo congestionamento e movimentação exacerbada do Poder Judiciário, com a finalidade de propor possíveis soluções para a realização de uma prestação jurisdicional mais eficiente no âmbito da Justiça Laboral.

Para a construção desta pesquisa, inicialmente, será empregado o método dedutivo, pautado na análise da legislação, doutrina e dados disponíveis a respeito do tema posto em discussão, estabelecendo como marco teórico o conceito de eficiência trabalhado por Mônica Bonetti Couto. Analisa-se, ainda, a estrutura da Justiça do Trabalho descrita por Sergio Pinto Martins com ênfase na visão gerencial no âmbito do Poder Judiciário estabelecida por Luiza Vieira de Sá Figueiredo, explorando o conceito de gestão introduzido por Idalberto Chiovenato, de modo a ampliar as reflexões e a articulação das ideias apresentadas por esta pesquisa científica.

Posteriormente, de maneira paralela, será empregado o método indutivo, por meio do estudo de caso, baseado na análise do universo das unidades judiciais, mais especificadamente das Varas do Trabalho da 2ª Região. O estudo partirá da análise da rotina de trabalho de duas destas unidades judiciais, verificando o desenvolvimento da atividade-meio, a gestão dos processos de trabalho, a gestão de pessoas, planejamento e o acompanhamento dos indicadores de resultados quanto à produtividade empreendida na entrega da prestação jurisdicional, atividade-fim gerada pela unidade da microgestão⁷.

Deste modo, diante da exposição metodológica desenvolvida nesta pesquisa, almeja-se a troca de experiências, como também o compartilhamento de reflexões que possam contribuir para a otimização do mecanismo de planejamento estratégico existente no âmbito institucional, assim como na qualificação dos profissionais envolvidos no processo gerencial, responsáveis

⁷ A Justiça do Trabalho é composta por 24 tribunais e 1.570 varas judiciais. Neste universo, torna-se essencial a existência de um sistema de gestão em harmonia com os objetivos estratégicos da instituição. O macroambiente que se delineia por meio do Planejamento Estratégico, particularmente do ponto de vista interno, é composto a partir da soma dos microambientes. Neste contexto, a unidade da microgestão retratada no presente trabalho representa a unidade judicial, ou seja, a vara do trabalho. O formato atual da Justiça Laboral exige acompanhamento e planejamento de cada uma destas 1570 varas judiciais, haja vista as particularidades da atuação local, bem como as peculiaridades de cada uma das regiões onde estão inseridas as unidades judiciais. O planejamento da microgestão demanda o conhecimento do planejamento estratégico como também o conhecimento acerca do ambiente e, conseqüentemente, da aproximação da liderança aos membros que compõem equipe de trabalho.

Desta forma, a unidade de microgestão deve estar alinhada à estratégia da organização: “Para captar todos os benefícios decorrentes da gestão como um todo de uma organização multifuncional e com vários negócios, os executivos precisam integrar a estratégia da empresa, ou estratégia corporativa, com as estratégias de cada unidade de negócio e de cada unidade funcional. Todos os empregados devem compreender a estratégia e ser motivados para ajudar a empresa a ser bem-sucedida na execução da estratégia”. Cf. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 12-13.

pela gestão dos processos de trabalho necessários ao desenvolvimento da prestação jurisdicional em tempo razoável.

Assim, pretende-se provocar a atenção dos responsáveis pela administração da Justiça nas unidades judiciais, a respeito dos problemas apontados, encorajando-os a refletir e estabelecer mudanças em proveito do refinamento do modelo gerencial.

Destarte, esta pesquisa científica almeja colaborar e enriquecer a discussão que se trava na Linha 1 do Programa de Mestrado em Direito da Universidade Nove de Julho, designada Justiça e o Paradigma da Eficiência, no intuito de fomentar o estudo neste campo e propagar debates críticos acerca da realidade vivenciada pelo Poder Judiciário.

Por fim, diante dos desafios enfrentados pelo Estado relativos às disfunções dos modelos de gestão pública, antigos e atuais, pretende-se que este trabalho se torne um instrumento de contribuição para o aprimoramento do modelo gerencial existente, a fim de que ocorra a necessária desburocratização da máquina estatal a partir da adoção de um gerenciamento estratégico, cooperativo, democrático, interativo e solidário.

1 O CONCEITO DE EFICIÊNCIA SUAS IMPLICAÇÕES E CONSEQUÊNCIAS

1.1 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA: CONCEITO E AS DISTINÇÕES ENTRE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

A sociedade, de um modo geral, diante da realidade do mundo globalizado passa por uma enorme transformação e está constantemente envolvida em um processo evolutivo.

No Brasil, todo esse processo de desenvolvimento gerou e ainda gera grandes mudanças estruturais nos setores econômico, social, jurídico ou mesmo político, modificando desta maneira tanto a ordem pública como a privada, fazendo com que a sociedade exija uma maior rapidez, qualidade e eficiência na entrega de produtos e serviços públicos prestados.

Todas estas transformações demandaram do Estado um aumento de atividades e o crescimento dos conflitos sociais atingiram proporções difíceis de serem administradas.

Nesse contexto, na sociedade brasileira, a prestação jurisdicional eficiente constitui uma exigência não apenas constitucional, mas social. A cobrança social pela melhoria dos serviços prestados pelo Poder Judiciário surge à medida que a nova realidade social se choca com os antigos resquícios da gestão burocrática da instituição.

A crença de que o aparelho judicial é moroso, inapropriado e dispendioso para os que dele necessitam constitui relevante questão que atormenta a sociedade, pois a demora na prestação jurisdicional acaba estabelecendo uma sensação de injustiça.

À frente da realidade da evolução da sociedade e da constante judicialização das relações sociais, as instituições judiciárias têm envidado esforços para a adequação de sua estrutura organizacional, com o objetivo de melhorar a entrega da prestação jurisdicional aos seus tutelados por meio de respostas mais rápidas as suas reivindicações.

As mudanças introduzidas pela Constituição Federal de 1988 foram responsáveis pela ampliação do acesso à justiça aos cidadãos, porém o Estado não foi capaz de garantir a efetivação desta garantia constitucional. Tal cenário tornou evidente a necessidade de avanços que assegurassem à sociedade a efetividade do acesso à justiça e que isso ocorresse de modo mais célere.

Em resposta a esse cenário, a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, conhecida também como “Reforma Administrativa”, foi o ponto de partida do novo paradigma administrativo ao explicitar o princípio da eficiência, já existente no ordenamento jurídico de modo implícito, que juntamente com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade constituem os princípios da Administração Pública, previstos no art. 37, “caput”, da Carta Política brasileira.

A inserção do princípio da eficiência no texto constitucional reporta-se à crise do modelo de gestão burocrático e à crescente participação do setor privado em atividades que até

então compreendiam essencialmente ao Estado. Neste seguimento, leciona Irene Patricia Nohara⁸:

Se o conteúdo da eficiência for analisado a fundo, a partir de uma visão crítica, pode-se perceber que ele surgiu por conta da vontade política para flexibilizar as chamadas “amarras burocráticas” rumo a um conceito de administração gerencial, ou seja, da influência neoliberal de ajuste das tecnocracias estatais da América Latina, daí o discurso do então Ministro da Reforma Administrativa, que propugnou a adoção de novos modelos de gestão pública que pudessem dar “respostas mais ágeis” às demandas da “realidade” global em busca da superação de desequilíbrios tópicos de economias com déficits fiscais e problemas monetários.

Dessa maneira, por meio da introdução do princípio da eficiência no ordenamento jurídico, evidente se tornou o processo de transformação do perfil da administração pública, posto que a burocratização antes existente cedeu espaço para estabelecimento de um novo modelo de gestão, o gerencial.

Acerca da Reforma Administrativa e os ideais de implementação do modelo gerencial, Irene Patricia Nohara⁹ destaca que “foi significativo o impacto do discurso do modelo gerencial na Reforma do Estado da década de 90, sendo o mote da eficiência associado às noções da *New Public Management* (nova gestão pública, adotada na Inglaterra, Nova Zelândia e Estados Unidos)”.

O novo modelo gerencial, de acordo com a autora¹⁰ por ora mencionada, destaca-se por trazer em seu bojo noções inovadoras entre elas:

(1) transformar o modelo burocrático, centrado em regras e procedimentos, em um modelo de gestão baseado nos resultados (performance-based accountability); (2) incentivar a criatividade e a capacidade de iniciativa do administrador; e (3) aproximar os serviços públicos dos cidadãos, visto da perspectiva de ‘clientes’.

A Reforma Administrativa teve, portanto, a missão de modificar a forma e o funcionamento do aparelhamento do Estado.

De outra parte, Maria Sylvia Zanella di Pietro¹¹ observa que para parte majoritária da doutrina o princípio da eficiência é visto como um requisito para que a Administração Pública atue com qualidade, presteza, produzindo resultados positivos.

⁸ NOHARA, Irene Patricia. Reforma administrativa e burocracia. Impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro. São Paulo: Atlas, 2012. p. 93.

⁹ Idem.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 83.

Neste sentido, ensina Hely Lopes Meirelles¹²:

O Princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas como legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros.

Celso Bandeira de Mello¹³ observa que:

De toda sorte, o fato é que tal princípio não pode ser concebido (entre nós nunca é demais fazer ressalvas óbvias) senão na intimidade do princípio da legalidade, pois jamais uma suposta busca de eficiência justificaria postergação daquele que é o dever administrativo por excelência. Finalmente anote-se que este princípio da eficiência é uma faceta de um princípio mais amplo já superiormente tratado, de há muito, no Direito italiano: o princípio da “boa administração”.

Oportuno ressaltar também a posição de Juarez Freitas¹⁴ sobre o tema, apresentando exemplos práticos:

É que nosso País insiste em praticar, em todas as searas, desperdícios ignominiosos de recursos escassos. Não raro, prioridades não são cumpridas. Outras tantas vezes, pontes restam inconclusas, enquanto se principiam outras questionáveis. Traçados de estradas são feitos em desacordo com técnicas básicas de engenharia. Mais adiante, escolas são abandonadas e, ao lado, inauguram-se novas. Hospitais são sucateados, mas se iniciam outros, que acabam por não serem concluídos. Materiais são desperdiçados acintosamente. Obras apresentam projetos básicos que discrepam completamente dos custos finais, em face de erros elementares. Por tudo isso, torna-se conveniente frisar que tal princípio constitucional está a vetar, expressamente, todo e qualquer desperdício dos recursos públicos ou escolhas que não possam ser catalogadas como verdadeiramente comprometidas com a busca da otimização ou do melhor para o interesse público.

Ao guindar a eficiência à categoria de princípio constitucional, restou cristalina a necessidade da produção de serviços adequados por parte da Administração Pública, com qualidade de resultados propensos à satisfação dos fins legais a que se propõem.

Nesse sentido, a otimização dos meios adequados para a satisfação dos objetivos da Administração Pública deve ser perseguido, oferecendo aos jurisdicionados serviços públicos de boa qualidade.

¹² MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. São Paulo: Malheiros, 2002. p. 94.

¹³ BANDEIRA DE MELLO, Celso Antonio. Curso de direito administrativo. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 2000. p. 92.

¹⁴ FREITAS, Juarez. O controle dos atos administrativos e seus princípios fundamentais. São Paulo: Malheiros, 1997. p. 86.

Importante notar que para a consecução desses resultados o agir da Administração deve ser modificado, no sentido de serem revistos os procedimentos e métodos empregados que se mostrem inapropriados ao alcance dos fins almejados.

Sobre este aspecto, destaca-se o posicionamento de Marilene Talarico Martins Rodrigues¹⁵:

A eficiência da administração representa a aplicação de procedimentos a partir da lei, que possam ter o máximo de resultados e encontra íntima relação com o princípio da proporcionalidade, representando um instrumento de controle e adequação dos meios aos fins. A eficiência, assim, revela-se pela razoabilidade do método, pela proibição do excesso e pela proporcionalidade no agir da administração.

Diante desse posicionamento, o princípio da eficiência estabelecido no cenário jurídico brasileiro fixa o dever racional de atuação dos agentes públicos na utilização dos recursos disponíveis, bem como o desenvolvimento de ações planejadas e organizadas tendentes a alcançar os resultados da própria Administração sem olvidar igualmente o atendimento ao interesse público.

Neste mesmo raciocínio, corrobora o posicionamento de Alexandre de Moraes¹⁶ ao discorrer acerca do princípio da eficiência:

[...] é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social. Note-se que não se trata da consagração da tecnocracia, muito pelo contrário, o princípio da eficiência dirige-se para a razão e fim maior do Estado, na prestação dos serviços públicos sociais essenciais à população, visando a adoção de todos os meios legais e morais possíveis para a satisfação do bem comum.

Considerando o exposto até então, relevante e oportuno se faz o estabelecimento do que deve ser compreendido por eficiência no âmbito da Administração Pública.

Inicialmente há de se verificar que o conceito do princípio da eficiência ganha maior pertinência se aliado aos termos eficácia e efetividade. Porém, importante destacar o fato de que o direito não se ocupa desta distinção, motivo pelo qual não raro há mistura desses conceitos.

¹⁵ RODRIGUES, Marilene Talarico Martins. Princípio da eficiência em matéria tributária. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva (coord.). 1. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais e Centro de Extensão Universitária, 2006. p.105.

¹⁶ MORAIS, Alexandre de. Direito constitucional. 5 ed. São Paulo: Malheiros, 1999. p. 294.

Corroborando o afirmado, uma simples consulta a dicionários demonstra que as palavras eficiência e eficácia são consideradas sinônimos. Assim, Aurélio Buarque de Holanda Ferreira¹⁷ retrata o vocábulo eficiência como sendo “ação ou virtude de produzir um efeito; eficácia”. De outra parte, Antonio Houaiss¹⁸ descreve tal vocábulo como sendo “poder, capacidade de uma causa produzir um efeito real”.

Porém, oportuno se destacar a distinção entre tais significados. O próprio texto constitucional, especificamente o art. 74, inciso II estabelece a diferença entre as duas palavras: “comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária [...]”.

Diante da confusão feita entre os termos apresentados, necessária se faz a averiguação dos tradicionais conceitos de eficiência e eficácia sob a luz da Ciência Administrativa, a fim de que se possa analisar e compreender o entendimento da Ciência Jurídica acerca do princípio da eficiência.

No âmbito administrativo, leciona Idalberto Chiovenato¹⁹ que toda organização deve ser observada sob o prisma da eficácia e da eficiência ao mesmo tempo:

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo [...]. A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível [...].

A eficiência está incluída nas operações relacionadas aos aspectos internos da organização, não se inquietando com os fins, mas somente com os meios. Já a eficácia inquieta-se com os fins, ou seja, com o alcance dos resultados, relacionando-se com os aspectos externos da organização.

Nesse contexto, o referido doutrinador²⁰ salienta e conclui:

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem-feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis).

¹⁷ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. O minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. p. 251.

¹⁸ HOUAISS, Antonio. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

¹⁹ CHIOVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa: pessoas, organização e sistemas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 70.

²⁰ CHIOVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa: pessoas, organização e sistemas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 70.

Desta feita, a eficiência pode ser considerada como a relação entre recursos e resultados. Em uma organização eficiente as atividades são realizadas de maneira precisa. Logo, é o fazer certo.

Este procedimento inibe a necessidade de retrabalho e a execução de tarefas que não agregam valor, sendo a eficiência, por esta razão, a otimização dos recursos para a conquista de melhores resultados.

A eficiência e a eficácia constituem elementos inseparáveis, posto que a distinção estabelecida pela ciência da administração se torna meramente didática. Não há como vislumbrar uma organização sem a apreciação de ambos os elementos. Sobre este aspecto destaca Alvacir Correa dos Santos²¹:

Seja no âmbito da administração privada, seja no da administração pública, eficiência e eficácia têm de andar juntas, significando que, em qualquer empreendimento ou organização, deve-se sempre buscar o melhor resultado, com o menor esforço e custos possíveis.

A distinção estabelecida pela ciência da administração objetiva uma ponderação mais detalhada acerca dos vocábulos eficiência e eficácia, frente à relevância de toda e qualquer organização otimizar a utilização de seus recursos disponíveis e alçar os resultados desejados.

De outra parte, no âmbito da ciência jurídica, há de se considerar que o termo eficácia pode ser entendido como um fenômeno exclusivamente normativo, ou seja, é a vocação da norma conceber efeitos no mundo jurídico. Sobre tal aspecto ensina Francisco Cavalcante Pontes de Miranda²²: “eficácia jurídica é a que se produz no mundo do direito como decorrência dos fatos jurídicos e não a mudança que atua nas relações jurídicas”.

Na mesma linha de raciocínio, Luís Roberto Barroso²³ conceitua eficácia nos seguintes termos:

A eficácia dos atos jurídicos consiste na sua aptidão para a produção de efeitos, para a irradiação das consequências que lhe são próprias. Eficaz é o ato idôneo para atingir a finalidade a qual foi gerado.

²¹ SANTOS, Alvacir Correa dos. Princípio da eficiência da administração pública. 1. ed. São Paulo: LTR, 2003. p. 189.

²² PONTES DE MIRANDA, Francisco Cavalcante. Tratado de direito privado. Atual. por Vilson Rodrigues Alves. 1. ed., tomo I. Campinas: Bookseller, 1999. p. 52.

²³ BARROSO, Luís Roberto. O direito constitucional e a efetividade de suas normas. 9. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2009. p. 81.

Assim, a eficácia pode ser compreendida como aptidão para produzir determinado efeito.

Em um segundo sentido, pondera Teori Albino Zavascki²⁴:

A primeira grande conquista do Estado Democrático de Direito é justamente a de oferecer a todos uma justiça confiável, independente, imparcial, e dotada de meios que a faça respeitada e acatada pela sociedade. (...) por terem consciência de seus direitos à tutela jurisdicional, cada vez mais as pessoas passaram a ir à Justiça e a dela exigir a prestação que, de fato, correspondesse à função que as modernas constituições lhe atribuíam. Como os órgãos jurisdicionais disponíveis quase nunca se achavam servidos por pessoal, recursos e meios suficientes para o bom atendimento dos postulantes, logo tiveram início as insatisfações e reclamações dos jurisdicionados.

Estabelecida a distinção entre os termos eficiência e eficácia, relevante se faz analisar também um terceiro termo, bem mais abrangente e complexo do que eficiência e eficácia, qual seja: efetividade.

Nesse seguimento, Marcelo Douglas de Figueiredo Torres²⁵ discorre acerca da efetividade:

Efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.

A complexidade da efetividade é refletida na medida em que indica se o objetivo foi alcançado e se ele propicia melhorias para o público-alvo a que se destina. Portanto, pauta-se na qualidade do resultado.

Na seara jurídica, impende observar que a efetividade se refere à concretização, à materialização do direito. Neste seguimento caminha o magistério de Luís Roberto Barroso²⁶ ao aduzir que:

[...] a efetividade significa, portanto, a realização do Direito, o desempenho concreto de sua função social. Ela representa a materialização, no mundo dos fatos, dos

²⁴ ZAVASCKI, Teori Albino. Eficácia social da prestação jurisdicional. Revista de Informação Legislativa, v. 31, n. 122, p. 291-296, abr./jun. 1994.

²⁵ TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. Estado, democracia e administração pública no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 175.

²⁶ BARROSO, Luís Roberto. O direito constitucional e a efetividade das suas normas: limites e possibilidades da Constituição brasileira. Rio de Janeiro: Renovar, 1990. p. 77.

preceitos legais e simboliza a aproximação, tão íntima quanto possível, entre o dever-ser normativo e o ser da realidade social.

A efetividade nestes termos tem caráter e efeito práticos, pois se refere à concretização do direito.

Logo, diante da visão apresentada, verifica-se que a efetividade judicial constitui atualmente uma das maiores missões da justiça brasileira, pois nos dias atuais não basta apenas produzir mais com custos reduzidos, valendo-se de métodos e meios mais eficientes, mas sim se faz necessário o enfoque na resolução dos conflitos pautados na economia processual, na qualidade da prestação do jurisdicional e na utilização da eficácia com foco em resultados positivos em tempo hábil para a satisfação das demandas sociais.

Assim, a conceituação dos termos apresentados sob o aspecto do direito administrativo aduz noções de uma boa prestação do serviço público, e propõe a necessidade de uma análise conjunta de tais vocábulos, pois a efetividade resulta da aplicação da eficiência e da eficácia reunidas.

1.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

Inicialmente necessário se faz destacar que a eficiência, acanhadamente, já se fazia presente no ordenamento jurídico como exigência aos gestores públicos. O Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967, que tratava a respeito da Administração Pública Federal, já determinava diretrizes para a consecução da Reforma Administrativa, aludindo notadamente, em seu artigo 26, inciso III, a eficiência administrativa da administração indireta ao prescrever: “No que se refere à Administração Indireta, a supervisão ministerial visará a assegurar, essencialmente: [...] Inciso III - “A eficiência administrativa”.

Posteriormente e antecedendo a Emenda Constitucional n. 19/98, o Código de Defesa do Consumidor, ao tratar da administração pública direta, em seu artigo 22 consagrou a eficiência ao dispor que: “Os órgãos públicos, por si ou suas empresas, concessionárias, permissionárias ou sob qualquer outra forma de empreendimento, são obrigados a fornecer serviços adequados, eficientes, seguros e, quantos aos essenciais, contínuos”.

Contudo, a inserção expressa do princípio da eficiência advém por meio da Emenda Constitucional n. 19/98, também conhecida como Reforma Administrativa. A modificação do texto instituiu uma mudança significativa quanto à atuação da Administração Pública, posto que a evolução das relações sociais e o anseio da sociedade por uma prestação jurisdicional

mais célere e eficiente demandavam por parte do Poder Judiciário um repensar acerca de seu modelo de gestão.

Afinal, o Estado habitualmente sedimentado no modelo burocrático de gestão começou a sofrer duras críticas, tornando-se questionável quanto à sua eficiência, já que a organização dirigida por procedimentos inflexíveis, subordinados a uma excessiva hierarquização de poder, não mais correspondia às conveniências da própria administração pública e, conseqüentemente, aos anseios de uma sociedade modernizada, na qual se imprimiu a frequente judicialização das relações sociais.

Assim, a eficiência imprimida a Administração Pública começa a ser muito valorada pela sociedade diante da ineficiência na prestação jurisdicional.

Sobre esse aspecto, muito oportuna se faz a ponderação de Eros Roberto Grau²⁷:

A análise da eficiência da Administração Pública adquiriu uma grande valoração para a sociedade, tornando-se um valor cristalizado, pois não é interessante à sociedade a manutenção de uma estrutura ineficiente. A cristalização deste valor ganhou normatividade, transformando-se em um princípio a ser observado por todo o ordenamento jurídico no que tange à Administração Pública.

A referida reforma aparece no ordenamento jurídico como resposta ao conceito obsoleto da administração pública burocrática, pois a centralização do poder, o formalismo exacerbado e a rigidez da estrutura hierárquica impossibilitavam a satisfação dos anseios dos administrados e a própria concretização do interesse público.

Nesse sentido preleciona Carlos Alberto Sampaio de Freitas²⁸: “A constatação dos meios acadêmicos é a de que o Estado, antes governado exclusivamente por um paradigma burocrático, está passando por reformas que têm como um dos paradigmas o gerencial”.

Diante de tal constatação verifica-se que o novo paradigma administrativo apresenta uma nova abordagem acerca da gestão administrativa. Nesse ponto são intensificadas e inseridas medidas capazes de otimizar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos prestados pelo Estado e oferecidos aos cidadãos. Da mesma forma, a descentralização do poder passa a ser incentivada e a busca por resultados na prestação da tutela jurisdicional passa a ser perseguida.

²⁷ GRAU, Eros Roberto. A ordem econômica na constituição de 1988. 2. ed. São Paulo. Malheiros, 1991. p. 194.

²⁸ FREITAS, Carlos Alberto Sampaio de. Auditoria de gestão e estratégia no setor público. Escola Nacional de Administração Pública: Revista do serviço público, Brasília, DF, ano 52, n. 4, p. 147, out./dez. 2001.

Acerca disso, muito oportuna se torna a ponderação de Otávio Campos Fischer²⁹ ao discorrer acerca do princípio da eficiência:

Devemos lembrar que a explicitação normativa do princípio da eficiência na Constituição de 1988, por meio da EC 19/1998, realizou-se em um momento que se pretendeu impor uma profunda transformação na estrutura e no funcionamento da Administração Pública brasileira. Estamos às voltas com uma nova (e, para muitos, brilhante) ideia, a de Administração Pública gerencial, na qual o papel do princípio da eficiência seria central, na medida em que “teria o condão de voltar-se contra a burocracia estatal, atenuando o formalismo exacerbado da Administração Pública brasileira.

Sem sombra de dúvidas, a introdução do princípio da eficiência na seara judicial constituiu uma transformação na conduta administrativa. Afinal, o Poder Judiciário gozava de uma posição hermética e autorreferencial, afastando-se de um de seus objetivos centrais, a satisfação dos interesses de seus administrados no tocante à prestação dos serviços públicos.

Logicamente, esta postura apresentada até então pelo Estado derivava de um contexto histórico, no qual prevalecia uma cultura refratária, presa a formalidades, pois a ritualística processual e a centralização do poder desprezavam a observância de critérios de economicidade, de eficiência e de qualidade na prestação dos serviços ofertados aos jurisdicionados.

Atualmente, a eficiência constitui o propósito do novo modelo gerencial. Importante reconhecer que o novo paradigma gerencial enfatizou algumas questões relevantes, entre elas a percepção do cidadão como usuário e cliente do sistema judiciário, o fortalecimento de critérios meritocráticos, a flexibilização da prestação dos serviços públicos e a gestão por resultados, já que a eficiência e a democracia são valores perseguidos pelos gestores públicos, o que coaduna com novo modelo apresentado.

Nessa esteira, o jurisdicionado passa a ser percebido em sua amplitude e as suas necessidades e demandas são vistas sob a ótica de um usuário do sistema judiciário, no qual atendimento preferencial e a qualidade na prestação dos serviços públicos devem prevalecer.

O fortalecimento de critérios meritocráticos está relacionado às avaliações desempenho, essenciais para o reconhecimento de mérito, ao exercício e o desenvolvimento dos funcionários públicos responsáveis pela realização da prestação jurisdicional.

A prestação de serviços públicos, antes pautada na extrema burocratização dos procedimentos administrativos, a partir do novo modelo gerencial passa a ser mais prática ao

²⁹ FISCHER, Otávio Campos. Princípio da eficiência em matéria tributária. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva (Coord.). 1. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais e Centro de Extensão Universitária, 2006, p. 262.

propiciar uma maior flexibilidade na condução dos serviços. Note-se: é dever do servidor público exercer seu trabalho com a maior eficiência possível e cabe ao usuário do sistema, ou seja, ao jurisdicionado o direito de um serviço bem realizado e adequado. Sobre este aspecto já pontuava José Maria Pinheiro Madeira³⁰:

Em matéria de Direito, o princípio da eficiência é o que determina que a Administração Pública tem a obrigação, como sempre teve, de otimizar os recursos de pessoal e material de que dispõe, em razão da carência de seus recursos financeiros, para aplicá-lo equitativamente no atendimento das várias finalidades de interesse público a serem atendidas, para permitir o atendimento gradual de todas elas.

A gestão por resultados inaugura uma nova etapa na prestação dos serviços oferecidos pela máquina estatal, ao determinar indicadores de desempenho capazes de acompanhar e avaliar o efeito dos serviços e das políticas públicas que objetivam o aumento da eficiência da gestão pública.

A propósito, assevera Diogo de Figueiredo Moreira Neto³¹:

A administração pública gerencial importa-se menos com os processos e mais com os resultados, para que sejam alcançados com o menor custo, no mais curto lapso de tempo e com melhor qualidade possíveis.

O princípio da eficiência mostra-se como elemento que impõe ao agente público o exercício racional de suas tarefas, objetivando o uso adequado e proporcional dos recursos disponíveis. São essenciais a organização e o planejamento das atividades da instituição visando ao alcance de resultados institucionais e ao atendimento do interesse público.

Nesta acepção relevante mencionar a interpretação do princípio constitucional da eficiência desenvolvida na seara jurídica e também defendida por Paulo Daniel Barreto de Lima³²:

O princípio da eficiência no campo constitucional é um conceito bem mais amplo e complexo do que o seu similar no campo da Ciência da Administração. A eficiência como princípio, no campo do direito constitucional administrativo, só é válida se aplicada a ações e atividades que gerem ou contribuam para o bem comum. Não se trata de reduzir o custo a qualquer custo, muito menos de fazer qualidade a qualquer custo. Trata-se, isto sim, de produzir resultado que seja consequência da melhor relação entre qualidade do resultado e a qualidade do gasto para produzi-lo.

³⁰ MADEIRA, José Maria Pinheiro. Administração pública. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 33.

³¹ MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Coordenação gerencial na administração pública (Administração pública e autonomia gerencial. Contrato de gestão. Organizações sociais. A gestão associada de serviços públicos: consórcios e convênios de cooperação). Revista de Direito Administrativo. Rio de Janeiro, v. 214:35-53, out./dez. 1998, p. 39.

³² LIMA, Paulo Daniel Barreto. Excelência em gestão pública - A trajetória e a estratégia do gspública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. p. 57.

Isto posto, resta evidente que o princípio da eficiência foi inserido no texto da Carta Política brasileira em atendimento de um novo modelo de gestão da administração pública, o gerencial, que apresenta como ponto central a busca por resultados.

Todavia, no âmbito da Administração Pública, o princípio da eficiência deve ser interpretado e utilizado conjuntamente com os demais princípios e normas constitucionais estabelecidas no ordenamento jurídico no resguardo da realização do bem comum.

1.3 A CRISE DE EFICIÊNCIA NO PODER JUDICIÁRIO

A sociedade contemporânea mostra-se cada vez mais conflituosa dada a judicialização crescente das relações sociais oriundas da complexidade das relações entre os indivíduos.

Esta situação exige por parte do Poder Judiciário a solução rápida, eficaz, segura e justa para as contendas jurídicas que são encaminhadas à Justiça, a fim de satisfazer as expectativas do jurisdicionado por meio da precisa medida da tutela jurisdicional perseguida.

Mas, em contrapartida, o Estado enquanto detentor do monopólio jurisdicional apresenta insuficiência instrumental, material e humana para resolver a contento os inúmeros conflitos postulados em juízo pelos jurisdicionados. A crise do Judiciário não se restringe ao fenômeno em si mesmo, mas sim resulta de um problema bem mais amplo e complexo, refletindo em sua essência a crise do próprio Estado.

Com efeito, muito bem destaca José Eduardo Faria³³ que, com as mudanças políticas ocorridas na década de 1980 e a publicação da Constituição Federal de 1988, o Poder Judiciário se viu desorganizado, despreparado para responder ao desafio do acesso à justiça no âmbito de um país reconstitucionalizado, já que ausente um contraponto entre a oferta e a procura judicial, o que tornou evidente o acúmulo de processos e a crise em decorrência da lentidão e inércia do próprio sistema.

O Estado se mostra gradativamente assoberbado pela litigiosidade crescente. Na visão de Joel Dias Ferreira Figueira³⁴, a sociedade vive hodiernamente três crises paralelas que contribuem e corroboram com a deficiência difusa da proteção do Estado-juiz, sendo elas: a crise do processo, a do Judiciário e a dos operadores do Direito.

³³ FARIA, José Eduardo. A crise do poder judiciário no Brasil. In: Justiça e Democracia. São Paulo, RT v. 1, jan. 1996, p. 19.

³⁴ FERREIRA, Joel Dias Figueira. Arbitragem: legislação nacional e estrangeira e o monopólio jurisdicional. São Paulo: LTr, 1999. p. 12.

Nesta seara, para o referido autor, a crise do processo aparece como descompasso entre a norma e a prática forense. O instrumento de realização do direito material apropriado à efetivação das pretensões e pacificação social acaba por se tornar um entrave à satisfação dos direitos subjetivos ameaçados ou mesmo violados, a serviço dos poderosos e da classe dominante.

Já a crise do Judiciário decorre do inchaço das funções e atribuições do Estado-juiz, que diante de inúmeros conflitos para resolver padece de insuficiências crônicas tanto na órbita material, instrumental e humana. Além disso, o Estado detém um conjunto de normas obsoletas de divisão e organização judiciária. Adentrando mais especificamente nesta questão, o autor ainda atenta para o fato de que: “Faltam serventuários, equipamentos, leis e até ‘juízes de boa vontade’”³⁵.

Com relação à crise dos operadores do direito, o autor assevera que as instituições de ensino formam os graduandos para o conflito, alimentando a tradicional cultura combativa, desconsiderando totalmente formas alternativas de solução das lides jurídicas e sociológicas, o que de certa forma contribui para o inchaço das funções atribuídas ao Estado-juiz.

Walter Ceneviva³⁶ destaca com propriedade que: “o povo está distante da Justiça por causa do grande número de feitos submetidos à mesma Justiça”. Ainda vai além ao consignar que “o congestionamento – sinal mais exterior da grande crise – impede que qualquer processo tenha andamento normal”.

Uma vez traçados os aspectos gerais da crise, oportuno salientar o caráter multifacetário deste fenômeno, trazendo os pontos de vista de relevantes estudiosos do Direito.

Nesse contexto, Eduardo Capellari³⁷ estabelece como elementos caracterizadores da referida crise a lentidão/morosidade na solução de litígios, o alto custo operacional da atividade jurisdicional e a dificuldade do acesso à justiça.

De outra parte, Kiyoshi Harada³⁸ analisa a questão elencando como causas da crise a falta de democratização da Justiça, a atuação inadequada dos operadores do direito, dentre outros.

³⁵ Idem, p. 13.

³⁶ CENEVIVA, Walter. Afastamento entre o judiciário e o povo: uma reavaliação. In: TEIXEIRA, Salvio de Figueiredo (coord.). O judiciário e a constituição. São Paulo: Saraiva, 1994. p. 259.

³⁷ CAPELLARI, Eduardo. A crise do poder judiciário no contexto da modernidade: a necessidade de uma definição conceitual. Revista de Informação Legislativa, Brasília, Senado Federal, v. 152, p. 137, out. 2001.

³⁸ HARADA, Kiyoshi. Poder judiciário em crise. Revista do Instituto dos Advogados de São Paulo, São Paulo, RT, v. 12, p. 284, jul. 2003.

Em vista disso, a morosidade do sistema jurisdicional se agiganta e torna a Justiça tardia e injusta, negando por consequência a essência do processo por torná-lo lento, complicado e imprevisível.

Certo é que um Poder Judiciário prático, útil e eficiente é fundamental à pacificação dos conflitos de interesse. Por esta razão a incumbência deste poder em qualquer sociedade é precisamente organizar as relações estabelecidas entre os indivíduos e resolver as contendas por eles originadas.

À frente destas questões, o aparelho judicial se torna desacreditado, haja vista a constatação crescente por parte da sociedade acerca da morosidade na prestação jurisdicional, do alto custo do processo e do quão inapropriado se revela o sistema, pois a lentidão com relação à resolução dos conflitos imprime o senso de injustiça.

A incapacidade do Judiciário de garantir a pacificação dos conflitos de interesse que lhes são submetidos de modo previsível e efetivo reclama por abordagens estratégicas de reorganização e planejamento do sistema a fim de que a prestação jurisdicional possa efetivamente ser entregue à sociedade.

Nesse contexto, a possibilidade da reestrutura e reforma do Poder Judiciário integra um processo de reestabelecimento do próprio Estado e de suas relações com a sociedade visando a inserção da eficiência e da equivalência na resolução das disputas de interesse melhorando o acesso à justiça e consequentemente os serviços públicos prestados.

A propósito disto, observa Maria Dakolias³⁹ que a reforma do Judiciário é necessária para o funcionamento democrático da sociedade, sendo parte de um processo de redefinição do Estado em suas relações com a sociedade.

À vista disso, necessário se faz que esta reforma enfrente os fatores responsáveis por prejudicar a qualidade dos serviços prestados pelo sistema jurisdicional, sua natureza monopolística, burocrática e sua ineficiência.

Diante do quadro desenhado, muito se discutiu acerca das mudanças do papel do Estado e das ferramentas pertinentes a serem estabelecidas para efetivar sua própria estrutura organizacional de modo a propiciar e otimizar a entrega da prestação jurisdicional aos seus tutelados, mediante respostas mais céleres a suas reivindicações.

Isto posto, as mudanças implementadas pela Carta Política Brasileira de 1988 foram responsáveis por ampliar o acesso à justiça por parte dos cidadãos, o que provocou⁴⁰ uma

³⁹ DAKOLIAS, Maria. Setor judiciário na América Latina e no Caribe: elementos para reforma. Trad. Sandro Eduardo Sardá. Washington, D.C: Banco Mundial, 1996. p. 17-61

⁴⁰ ANUÁRIO DA JUSTIÇA. A reinvenção da Reforma. São Paulo: Conjur, 2015. p. 10.

explosão de procura pelo Judiciário. Afinal, os cidadãos passaram a ter meios de se ver representados e foram em busca de seus direitos.

Porém, frente a este cenário, a máquina estatal não teve condições de assegurar e efetivar esta garantia legal, fazendo com que se rediscutisse a necessidade de novas medidas capazes de assegurar aos integrantes da sociedade a efetividade da garantia constitucional estabelecida.

Em resposta ao quadro estabelecido, a emenda Constitucional n. 19/98 é introduzida no ordenamento jurídico, incluindo o princípio da eficiência no conjunto normativo. Foi o ponto de partida do novo paradigma administrativo por inserir o referido princípio no rol dos princípios administrativos já insculpidos no artigo 37, caput da Constituição Federal Brasileira.

Posteriormente, de modo mais amadurecido, desponta no ordenamento jurídico brasileiro a EC nº 45, responsável por incluir no sistema constitucional o princípio da razoável duração do processo. Tal princípio passou a integrar o conjunto de direitos fundamentais aplicáveis ao processo.

A publicação da referida Emenda Constitucional sedimentou a luta por um Poder Judiciário mais moderno e democrático, pois representou uma intensa e profunda alteração na justiça brasileira, efeito do madurecer da sociedade para a necessidade de aprimorar os serviços jurisdicionais do país.

O assentimento da Reforma Constitucional do Poder Judiciário constituiu um complexo processo de mudanças envolvendo a mutação da legislação processual e a adoção de medidas administrativas com o fito de tornar mais coerente e eficiente a gestão administrativa do sistema judicial.

1.4 A REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO E A CONCEPÇÃO DO NOVO MODELO DE GESTÃO APLICADA À INSTITUIÇÃO JUDICIÁRIA

O Estado habitualmente sedimentado no modelo burocrático de gestão começou a sofrer duras críticas, tornando-se questionável quanto à sua eficiência, já que a organização dirigida por procedimentos inflexíveis, subordinados a uma excessiva hierarquização de poder, não mais correspondia às conveniências da própria administração pública e, conseqüentemente, aos anseios de uma sociedade modernizada, na qual se imprimiu a frequente judicialização das relações sociais.

Neste contexto, Sergio Rabello Tamm Renault⁴¹ salienta que à época das reformas o Poder Judiciário atravessava uma crise de credibilidade, fruto de uma administração ineficiente,

⁴¹ RENAULT, Sergio Rabello Tamm. A reforma do poder judiciário sob a ótica do governo federal. *In* Revista do Serviço Público, Brasília, 56 (2), ENAP, 2005.

lentidão na prestação jurisdicional, resultado de um serviço público caro, pouco democrático e desprovido de transparência. O autor destaca alguns dos problemas enfrentados pelo Poder Judiciário brasileiro, entre eles: a lentidão na tramitação dos processos judiciais; obsolescência administrativa; dificuldade de acesso; complexidade estrutural; concentração de litigiosidade e desarticulação institucional.

Para ele, a morosidade processual é oriunda do complexo sistema jurídico-legal estruturado pelo ordenamento brasileiro, o qual privilegia os procedimentos em detrimento da satisfação do conflito de interesses. Resultado: os processos perduram por anos, já que o mecanismo legal propicia aos operadores de direito meios protelatórios que estendem a demanda e destroem as expectativas das partes envolvidas, produzindo elevado custo emocional, social e financeiro.

Sobre este aspecto são colhidas as palavras de Francisco Fernandes de Araújo⁴²:

A morosidade processual viola, sem sombra de dúvida, direito fundamental da pessoa, que consiste na tutela jurisdicional sem dilações indevidas. Conflita, por isso mesmo, com o modelo democrático de magistratura. Quanto mais se adia a solução de um conflito, mais a Justiça se distancia do modelo ideal. Uma questão de credibilidade.

De outra parte, a obsolescência administrativa está relacionada à dificuldade de modernização do próprio órgão, no sentido de implementar novas tecnologias capazes de propiciar aos jurisdicionados uma melhor qualidade na prestação do serviço público desenvolvido.

A dificuldade de acesso relaciona-se com o custo da prestação jurisdicional, já que não são consideradas as particularidades regionais do país. A maioria dos Tribunais e juízos de primeiro grau está centralizada em cidades estratégicas de médio e de grande porte.

A presença de grande quantidade de Tribunais e a mínima interligação entre eles gera complexidade estrutural, mencionada pelo autor. O trâmite confuso aos olhos do cidadão e os conflitos de competência para os operadores de Direito são comuns, o que alimenta a morosidade processual.

Outro problema apontado pelo autor é a concentração da litigiosidade oriunda da alta concentração de ações que atendem e respondem a interesses grandiosos de corporações empresariais e financeiras, bem como ao próprio Estado, assoberbando ainda mais os Tribunais do país. Mais um problema identificado é a desarticulação institucional concernente ao

⁴² ARAÚJO, Francisco Fernandes de. Responsabilidade objetiva do estado pela morosidade da justiça. Campinas: Copola Editora, 1999. p. 38.

distanciamento dos agentes públicos no trato das questões pertinentes ao próprio sistema judicial. Os problemas da instituição não eram externados, sendo apenas tratados internamente por magistrados e pelas associações de classe.

Ante este quadro o Poder Judiciário vivenciou uma intensa reformulação, já que a sociedade brasileira passa a exigir uma prestação jurisdicional mais eficiente.

Neste sentido, as instituições públicas começaram a envidar esforços a fim de que a estrutura organizacional da instituição fosse adequada, abrindo espaço para a superação do modelo burocrático de gestão, no intuito de melhorar a entrega da prestação jurisdicional e satisfazer os anseios de seus tutelados, conferindo respostas mais ágeis às reivindicações submetidas ao crivo do Judiciário.

A Constituição Federal de 1988 em muitos aspectos significou um grande avanço para sociedade brasileira, sendo responsável pela ampliação do acesso à justiça por parte dos cidadãos. Todavia, diante da dificuldade do Estado em assegurar esta garantia constitucional, tornou-se evidente a necessidade de novos avanços que permitissem o pleno exercício desta garantia constitucional.

Despontou então no cenário jurídico a Emenda Constitucional n. 19/98. Chamada de Reforma Administrativa, foi responsável por inserir no ordenamento jurídico o princípio da eficiência, que representou o ponto de partida do novo paradigma administrativo.

A este respeito preleciona Carlos Alberto Sampaio de Freitas⁴³: “A constatação dos meios acadêmicos é a de que o Estado, antes governado exclusivamente por um paradigma burocrático, está passando por reformas que têm como um dos paradigmas o gerencial”.

Doravante a Reforma do Judiciário estabelecida pela EC nº 45, o princípio da razoável duração do processo foi inserido no sistema constitucional, passando a integrar o rol dos direitos fundamentais aplicáveis ao processo.

Tal princípio, na visão de Nelson Nery Junior⁴⁴, trata-se “de desdobramento do princípio da ação (CF 5º, XXXV), que definimos como garantidor do direito de obter-se a tutela jurisdicional adequada”.

As inovações implementadas pela EC nº 45 proporcionaram ao Poder Judiciário um verdadeiro choque de gestão mediante a adoção de mecanismos que permitiram a inserção de medidas estratégicas, as quais tiveram por finalidade desenvolver o planejamento, o controle e

⁴³ FREITAS, Carlos Alberto Sampaio de. Auditoria de gestão e estratégia no setor público. Escola Nacional de Administração Pública: Revista do Serviço Público, Brasília, DF, ano 52, n. 4, p. 147, out./dez. 2001.

⁴⁴ NERY JUNIOR, Nelson. Princípios do processo na Constituição Federal. 9. ed. rev. atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009. p. 311.

a implantação de políticas judiciárias. O conjunto dotou o Poder Judiciário de instrumentos administrativos capazes de fomentar a eficiência e a celeridade processual.

A criação do Conselho Nacional de Justiça constituiu uma das principais realizações trazidas pela Reforma do Judiciário. O órgão instaurou plano de metas gerenciais, implementou medidas para o alcance de maior eficácia na prestação jurisdicional fundadas no princípio da razoável duração dos processos e privilegiou uma gestão mais eficiente.

Embasado na expectativa de desenvolvimento gerencial, a partir de 2006 o Conselho Nacional de Justiça começa a colher e sistematizar dados estatísticos pertinentes à realidade do Poder Judiciário e ao desempenho das organizações judiciárias brasileiras. Entre os dados estatísticos colhidos e sistematizados, destacam-se em primeiro momento: insumos, dotações orçamentárias, litigiosidade e acesso à justiça.

A partir daí, verifica-se que o desempenho da Justiça passa a ser examinado friamente mediante critérios quantitativos, fruto da busca incessante imprimida ao atingimento das metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, representada pela quantidade de decisões proferidas nos processos sob exame do Poder Judiciário.

Inegável, contudo, o fato de que atualmente o tempo do processo se torna algo de extrema importância. A rapidez imprimida nas relações sociais aceleradas pelos constantes avanços nas comunicações decorrentes da globalização social gera por parte dos jurisdicionados uma maior cobrança na solução rápida das questões que são submetidas a juízo.

Essa necessidade de rapidez estabelecida pelas relações sociais na modernidade torna visíveis as vantagens e desvantagens do atual sistema judiciário brasileiro.

Logicamente, o alcance da justiça deve ser célere, porém a celeridade e a razoável duração do processo não poderão menosprezar outros importantes preceitos constitucionais necessários para o bom andamento processual, como o devido processo legal, a isonomia, o contraditório e a ampla defesa.

Neste seguimento, sábias as palavras de Rosemiro Pereira Leal⁴⁵:

O processo, ausente o contraditório, perderia sua base democrático-jurídico-principlológica e se tornaria um meio procedimental inquisitório em que o arbítrio do julgador seria a medida colonizadora da liberdade das partes.

Reforçando as palavras supracitadas, destaca Dhenis Cruz Madeira⁴⁶:

⁴⁵ LEAL, Rosemiro P. Teoria geral do processo: primeiros estudos. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008. p. 97.

⁴⁶ MADEIRA, Dhenis Cruz. Processo do conhecimento e cognição: uma inserção no estado democrático de direito. Curitiba: Juruá, 2008. p. 129.

[...] caso o juiz (ou qualquer outro agente governativo) suplante ou reduza um dos princípios institutivos do processo quando da atividade cognitiva estará cometendo ilegalidade que culminará na anulação do provimento exarado, haja vista que ilegítimo e inconstitucional.

Deste modo, a busca pela eficiência trazida pela Reforma do Judiciário não pode ocorrer de forma sumarizada ou mesmo desmedida, com a supressão da estrutura temporal necessária ao devido exame do processo. Caso contrário, seriam desrespeitados outros importantes valores constitucionais e processuais essenciais ao Estado Democrático de Direito.

1.5 O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ): UMA ABORDAGEM DE SEU DESENVOLVIMENTO

Como já debatido, a Reforma do Poder Judiciário, entre outros objetivos, procurou modernizar a gestão pública, introduzindo no cenário jurídico brasileiro o modelo gerencial. Esta modernização foi pautada em práticas de gestão focadas na eficiência, no controle de resultados, na descentralização hierárquica de poder, bem como na qualidade e produtividade do serviço público oferecido aos jurisdicionados e na profissionalização dos servidores públicos.

A necessidade de reformar o Poder Judiciário ocorreu em razão da crise do sistema da própria justiça brasileira. De acordo com o que preleciona Maria Tereza Aina Sadek⁴⁷, o ambiente anterior à promulgação da Emenda Constitucional nº 45 de 2004 demonstrava o descontentamento geral em relação ao anacronismo, à inoperância e à desigualdade no acesso aos serviços judiciais.

Além disso, o desempenho insatisfatório das instituições judiciárias, a incapacidade de resposta ao aumento desordenado de demandas judiciais e o comportamento refratário das instituições encarregadas de distribuir justiça perante qualquer modificação reclamavam por mudanças urgentes.

Deste modo, a edição da EC nº 45 teve o condão de tornar o Poder Judiciário mais célere e confiável aos olhos de seus jurisdicionados, implementando mudanças pautadas na melhoria da qualidade dos serviços públicos e na gestão estratégica.

⁴⁷ SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. Revista Opinião Pública, Campinas, v. 10, n. 1, p. 1-62, mai. 2004.

Conforme muito bem destaca Joaquim de Arruda Falcão Neto⁴⁸, foram inúmeras as inovações trazidas pela referida emenda, entre elas, por exemplo, a criação do Conselho Nacional do Ministério Público, o surgimento das escolas nacionais de magistraturas, os institutos da súmula vinculante e da repercussão geral, a ampliação da competência da Justiça do Trabalho e a constituição da figura do Conselho Nacional de Justiça - CNJ.

Diante de tais inovações, o Poder Judiciário sofreu um choque de gestão, pois foram adotadas medidas estratégicas, as quais visaram realizar o planejamento, o controle e a implantação de políticas judiciárias.

O Judiciário foi dotado de mecanismos administrativos responsáveis por imprimir maior eficiência e celeridade processual, capazes de assegurar a autonomia, a independência dos magistrados e ampliar o acesso da população à justiça.

Uma das principais realizações promovidas pela EC nº 45, sem dúvida, foi a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão responsável pelo controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário brasileiro.

O CNJ, regrado a partir da reforma do Judiciário, desponta com o objetivo de efetivar alguns princípios de suma importância para a justiça brasileira, entre eles: o acesso à justiça, a celeridade processual, a eficiência e a razoável duração do processo, buscando resgatar a credibilidade dos cidadãos brasileiros na instituição judiciária.

De certo, o Poder Judiciário há muito tempo necessitava de um órgão para fiscalizar suas atividades. Porém, a tarefa de conseguir fiscalizar a administração, as finanças do Poder Judiciário, bem como as atividades dos magistrados, nos moldes prescritos pelo artigo 103-B da Constituição Federal brasileira, foi árdua e difícil.

Alvo de críticas, a instituição do CNJ encontrou bastante resistência no âmbito de vários setores jurídicos. Magistrados, advogados, membros do Ministério Público e juristas em geral entendiam que o novo órgão poderia interferir na seara jurisdicional, violando, desta maneira, a garantia constitucional da independência jurisdicional.

Além disso, pairavam suspeitas de que o referido conselho se transformasse em instrumento de represálias a juízes, pois se acreditava que os magistrados sofreriam limitações quanto à sua missão constitucional de julgar, ficando submetidos ao crivo do novo órgão de controle, o que comprometeria todo o desenvolvimento e dinâmica do direito.

⁴⁸ FALCÃO NETO, Joaquim de Arruda. O Judiciário segundo os brasileiros. In: GUERRA, Sérgio (Org.). Transformações do estado e do direito: novos rumos para o poder judiciário. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p. 13-29.

O CNJ acabou por ter sua constitucionalidade contestada pela Associação dos Magistrados Brasileiros, através da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 3.367, no ano de 2004, antes mesmo da publicação da EC nº 45, que faria a reforma do Poder Judiciário.

De acordo com Mendes, Coelho e Branco⁴⁹, a referida ADI fundamentava-se basicamente na violação do princípio da separação de poderes e a lesão ao princípio federativo.

Todavia, o Supremo Tribunal Federal, por unanimidade considerou a constitucionalidade do CNJ. Desse modo, o conselho foi criado e instituído pela EC nº 45, sendo de maneira formal instalado em 14/06/2005.

Instituição plural que conta com a contribuição e participação de vários outros órgãos internos do Poder Judiciário e fora dele por indicação respectiva, hierarquicamente está acima de qualquer autoridade judiciária. Ele tem sua competência e atribuições devidamente estabelecidas no seio da Constituição Federal, sendo suas determinações aplicáveis perante todo Poder Judiciário Nacional.

Compõe a cúpula do sistema de justiça, encontrando-se abaixo do Supremo Tribunal Federal. O artigo 103-B da Carta Política brasileira estabelece a composição do Conselho Nacional de Justiça: quinze membros com mais de trinta e cinco anos e menos de sessenta e seis anos de idade, com mandato de dois anos, admitida uma recondução. Incluem-se: I – o Presidente do Supremo Tribunal Federal (EC nº. 61/2009); II- um Ministro do Superior Tribunal de Justiça, indicado pelo respectivo Tribunal; III- um Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, indicado pelo respectivo Tribunal; IV- um Desembargador de Tribunal de Justiça, indicado pelo Supremo Tribunal Federal; V- um Juiz estadual, indicado pelo Supremo Tribunal Federal; VI- um Juiz do Tribunal Regional Federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça; VII- um Juiz federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça; VIII- um Juiz de Tribunal Regional do Trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho; IX- um Juiz do trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho; X- um membro do Ministério Público da União, indicado pelo Procurador-Geral da República; XI- um membro do Ministério Público Estadual, escolhido pelo Procurador-Geral da República dentre os nomes indicados pelo órgão competente de cada instituição estadual; XII- dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil; XIII- dois cidadãos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, indicados um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal.

⁴⁹ MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. Curso de direito constitucional. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

Entre as suas principais atribuições constam: a) definir o planejamento estratégico e a gestão administrativa dos tribunais; b) controlar disciplinarmente as atividades dos magistrados; e c) controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário brasileiro, à exceção do Supremo Tribunal Federal e supervisionar o desempenho funcional dos magistrados.

Na avaliação de Gilson Dipp⁵⁰, o papel do Conselho Nacional de Justiça poderia ser resumido da seguinte forma:

Ao Conselho Nacional de Justiça e à Corregedoria cabe tão só prover a boa realização da justiça e a efetividade dos serviços judiciários, pouco importando se o mérito das pretensões individuais foi atendido conforme os interesses, pois esse já é o campo de atuação da jurisdição.

Dessa maneira, desmistificada se torna a preocupação com a violação da garantia constitucional da independência jurisdicional, defendida no âmbito de vários setores jurídicos, posto que a independência jurisdicional não se confunde com a independência administrativa.

Sobre o tema, muito bem-vinda a explanação acerca do que vem a ser independência jurisdicional feita pelo jurista Luiz Flávio Gomes⁵¹:

A independência externa do juiz visa protegê-lo das ingerências e pressões externas (*ad extra*) em suas atividades jurisdicionais, que devem ser guiadas unicamente pelo ordenamento jurídico. É a independência política do juiz. Algumas garantias e proibições constitucionais (vitaliciedade, irredutibilidade de vencimentos, proibição de filiação partidária, etc.) não representam mais que a materialização desta independência [...]. A independência pessoal interna, por sua vez, visa amparar o juiz dentro de sua própria instituição, sejam em relação aos demais órgãos judiciais, seja principalmente em relação às ingerências dos que ocupam cargos de direção ou de governo de magistratura. É a independência funcional do Juiz.

Logicamente, a independência de julgar constitui uma garantia fundamental de cidadania. Porém a mesma independência não ocorre na seara administrativa, na qual o magistrado, enquanto gestor, vincula-se aos princípios constitucionais administrativos contidos no preceito legal por meio do artigo 37, insculpido na Carta Magna brasileira, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Assim, o magistrado está devidamente vinculado à observância das políticas administrativas desenvolvidas e estabelecidas por meio do Tribunal a que está subordinado e

⁵⁰ DIPP, Gilson. A corregedoria nacional de justiça, o CNJ e a Constituição. Revista Jurídica Consulex, ano XIII, n. 310, p. 31, 15 de novembro de 2009.

⁵¹ GOMES, Luiz Flávio. A dimensão da magistratura no estado constitucional e democrático de direito. São Paulo: RT, 1997. p. 36-37.

ao Conselho Nacional de Justiça, órgão responsável por dar as diretrizes administrativa e financeira do Poder Judiciário.

Para prover a boa realização da justiça e a efetividade dos serviços judiciários, buscou-se então a construção da gestão estratégica. Esta pautou-se inicialmente na observação da realidade vivenciada pela instituição judiciária, já que carecia o Poder Judiciário de mecanismos que permitissem o mínimo conhecimento de sua organização administrativa.

A partir daí começaram a surgir os primeiros indicadores e as primeiras metas estabelecidas a curto, a médio e a longo prazos, definidas pelo CNJ no encalço do alcance da eficiência.

1.6 O PRINCÍPIO DA RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO E A BUSCA DESMEDIDA PELA EFICIÊNCIA PRECONIZADA POR MEIO DA EC Nº 45

As mudanças introduzidas por meio da Constituição Federal de 1988 tiveram o condão de ampliar o acesso à justiça por parte dos cidadãos.

No vasto rol de direitos e garantias fundamentais dispostos no artigo 5º da Carta Política, constata-se a ideia de uma rapidez procedimental instituída pelo princípio da duração razoável do processo inserido no texto legal pelo advento da EC nº 45.

Desta forma, de acordo com a nova redação do artigo 5º, LXXVIII insculpido no texto constitucional brasileira restou estabelecido: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”.

A observância deste princípio é obrigatória no caminhar procedimental do processo, fazendo-se necessário o respeito tanto para as partes envolvidas no litígio como quanto ao juízo, pois propicia uma ampla discussão na construção da decisão pelos interessados.

Preleciona Fernando Horta Tavares⁵²:

No plano da Teoria do Processo, a expressão duração pode ser definida como módulo de tempo com marcos de começo e fim, do que resulta sua vinculação com o conceito de prazo, que é o tempo demarcado para a prática do ato e, nesta linha de raciocínio, se cogita de traduzir a expressão duração razoável como sendo a oportunização da prática de um ato processual em um tempo confortável, de modo que não haja colisão com o princípio constitucional da ampla defesa, entendendo-se este como possibilidade de argumentação plena e sem compressão temporal no espaço discursivo. Duração razoável e celeridade da estrutura técnica destinada a movimentação dos atos processuais se vincula, portanto, ao significado de Tempo,

⁵² TAVARES, Fernando Horta. Tempo e Processo. In: TAVARES, Fernando Horta. Urgências de tutela – processo cautelar e tutela antecipada. 1. ed. 2. reimp. Curitiba: Juruá, 2009. p. 219.

mas também, à racionalidade prática da movimentação processual, isto é, a conjugação do tempo e de espaço procedimental. E para se alcançar celeridade de tramitação dos procedimentos judiciais e administrativos, a norma constitucional apontou para a existência de meios que garantirão esta celeridade.

A agilidade insculpada por esta garantia fundamental subordina-se ao cumprimento do princípio da legalidade e, por consequência, aos princípios do contraditório, da ampla defesa e da igualdade. A duração razoável do processo, portanto, nas lições de Fernando Horta Tavares se correlaciona à racionalidade prática da movimentação processual, ou seja, a conjugação do tempo e do espaço procedimental.

Neste contexto, pondera Rosemiro Pereira Leal⁵³ que o processo na pós-modernidade se estrutura pela principiologia constitucionalmente instituída do contraditório, da ampla defesa e da isonomia, que atuam como direito-garantias às partes de que a jurisdição será exercida de forma legítima e válida.

De acordo com esse raciocínio, verifica-se que a duração razoável do processo supõe o alcance de decisões ágeis, porém adstritas à observância do devido processo legal, posto que a sumarização dos procedimentos pode acarretar a ausência de efetividade do próprio processo.

Por esse motivo, não se pode determinar em abstrato qual a dimensão do prazo razoável. Urge, pois, verificar que o lapso temporal razoável para o processo nem sempre é o tempo mais curto, mas aquele mais propício para o cumprimento de suas atribuições – afinal, em algumas situações o emprego da agilidade processual pode fazer com que se perca a razoabilidade da duração necessária para o desenvolvimento do processo.

Desta feita, pode-se dizer que a análise processual não pode padecer de limitações quanto aos princípios instituidores do processo, sob pena de anulação da decisão exarada. Por isso chama a atenção a instantaneidade com a qual os processos chegam a ser analisados, o que representa um alerta expressivo quanto à duração razoável do processo.

A procura pela eficiência estabelecida pela Reforma do Poder Judiciário se destaca especialmente pelo uso contínuo de critérios quantitativos refletidos na adoção de metas definidas pelo Conselho Nacional de Justiça, no intuito de trazer agilidade processual.

Sobre este aspecto, indaga-se se metas fundadas em critérios unicamente quantitativos são aptas para atribuir a eficiência e a rapidez desejadas para a realização da entrega da prestação jurisdicional, sem prejuízo do devido andamento processual e da segurança jurídica.

Acerca disso já alertava Ronaldo Brêtas de Carvalho Dias⁵⁴:

⁵³ LEAL, Rosemiro Pereira. Teoria processual da decisão jurídica. São Paulo: Landy, 2002. p.28.

⁵⁴ DIAS, Ronaldo Brêtas de Carvalho. Responsabilidade do estado pela função jurisdicional. Belo Horizonte: Del Rey, 2004. p. 117.

A restrição de quaisquer garantias processuais, sob a canhestra e antidemocrática justificativa de agilizar ou tornar célere o procedimento, com o objetivo de proferir decisão jurisdicional em prazo razoável, é estimular o arbítrio, fomentar a insegurança jurídica e escarnecer da garantia fundamental do povo ao devido processo legal, em suma, deslavada agressão ao princípio constitucional do Estado Democrático de Direito.

Neste sentido, muito bem colocadas as palavras de José Carlos Barbosa Moreira⁵⁵:

Se uma justiça lenta é decerto uma justiça má, daí não se segue que uma justiça muito rápida seja necessariamente uma justiça boa. O que todos devemos querer é que a prestação jurisdicional venha a ser melhor do que é. Se para torná-la melhor é preciso acelerá-la, muito bem: não, contudo, a qualquer preço.

Desta feita, a procura pela eficiência e pela celeridade não deverá ocorrer de modo infundável e absoluto, a ponto de serem desprezados os direitos e as garantias fundamentais prestigiadas pela Carta Magna.

Diante disso, pode-se dizer que o exame do processo não pode sofrer restrições quanto aos princípios instituidores do processo, sob pena de anulação da decisão proferida.

Desta forma, a sumarização do processo implica a perda da efetividade do próprio processo e, conseqüentemente, transgressão dos dispositivos normativos dispostos na Constituição Federal.

Frente a este quadro, relevantes questionamentos se apresentam com relação à eficiência. A prolação de uma decisão de acordo com lapso temporal estabelecido é de fato eficiente? Seria então apenas suficiente o cumprimento de prazos processuais para se ter uma justiça efetiva?

Na verdade, se faz necessária a aplicação conjunta da eficiência e da eficácia na solução dos casos concretos que se submetem ao crivo do Poder Judiciário, de modo que as decisões possam ser proferidas de uma maneira mais consciente, bem melhor fundamentadas, respeitando a razoabilidade e a justiça que clamam, com o propósito de ser atingida a tão famosa efetividade que se busca nos julgamentos e no desempenho das funções pertinentes ao Poder Judiciário.

Desta maneira, o gerenciamento dos processos judiciais se tornará efetivo, já que não se atingirá somente a eficiência quanto aos meios, aos métodos, aos procedimentos ou aos prazos, mas também a eficácia dos resultados almejados pelas partes interessadas, especialmente na pacificação dos conflitos de interesse.

⁵⁵ MOREIRA, José Carlos Barbosa. Temas de direito processual. Oitava Série. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 5.

Talvez fosse necessário encontrar o um ponto de equilíbrio entre a eficiência e a celeridade perseguidas, pois o emprego da agilidade processual nos moldes preconizados pelas metas adotadas pelo Conselho Nacional de Justiça, representadas pela quantidade de sentenças que são proferidas nas ações submetidas ao Poder Judiciário, leva ao seguinte questionamento: será que a quantidade é sinônimo de qualidade?

O que o que se tem percebido, na prática, é que a definição de efetividade do processo não se pauta na legitimidade das decisões, ou mesmo em sua qualidade, mas sim apenas na perspectiva quantitativa de mensuração do trabalho desenvolvido e realizado pelo Poder Judiciário.

A função do Poder Judiciário não pode ser inconsciente ou mesmo automática influenciada por uma ‘jurisdição relâmpago’. Neste entendimento reforça-se a necessidade de se ponderar o fator tempo e a efetividade aplicados no exame processual, consoante os ensinamentos de Mônica Bonetti Couto e Samantha Ribeiro Meyer-Pflug⁵⁶:

Cremos, todavia, que, nesse ambiente, dever-se-ia preconizar a efetividade do processo e da Justiça, e não apenas a sua celeridade, menos ainda aquela obtida a qualquer preço, é dizer, em detrimento da necessária atenção a outras garantias fundamentais, tão ou quicá, em algumas situações, mais ainda importantes que a própria duração mínima dos processos. O que se pretende, naturalmente, é evidenciar que a duração excessiva dos pleitos é um mal, mas que um processo instantâneo igualmente o é.

A supressão de quaisquer dos direitos fundamentais assegurados no texto constitucional implica a perda da efetividade do processo e, conseqüentemente, do devido processo legal, bem como da cognição plena do caso concreto levado a juízo, repercutindo afronta à Carta Política.

Desta forma, a duração razoável do processo não se presta a servir de pano de fundo para a prática de inconstitucionalidades oriundas da sumarização do processo em favor de uma celeridade impensada e de uma efetividade desmedida.

O Poder Judiciário deveria realizar suas funções com efetividade, respeitando, observando e reunindo no exercício de suas atividades a eficiência e a eficácia na resolução dos conflitos de interesse que lhes são submetidos diariamente, para a consecução dos objetivos previstos pelo Conselho Nacional de Justiça, cumprindo desta maneira a sua missão de promover a justiça, a equidade e a pacificação social.

⁵⁶ COUTO, Mônica Bonetti; MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro. Poder Judiciário e eficiência: descaminhos e descaminhos rumo à justiça efetiva. Revista de Doutrina da 4ª Região, Porto Alegre, n.63, dez. 2014. Disponível em: <http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao063/MonicaCouto_SamanthaMeyerPflug.html>. Acesso em 20 jul. 2015.

2. A VISÃO DA JUSTIÇA DO TRABALHO NO CENÁRIO JURÍDICO BRASILEIRO

2.1 A JUSTIÇA DO TRABALHO: ASPECTOS HISTÓRICOS

Necessária ao desenvolvimento deste trabalho a abordagem relativa aos fatos responsáveis pela origem e evolução da Justiça do Trabalho, a fim de que se possa compreender sua organização e sua estrutura.

Destaca-se que antes da Revolução Industrial não havia relações de trabalho e/ou emprego propriamente ditas. Ou seja, não havia normas formais que regulassem as relações entre os indivíduos ou mesmo que garantissem quaisquer direitos. Contudo, não obstante a

inexistência de um regramento específico, as relações de trabalho sempre existiram na sociedade.

Tanto o Direito do Trabalho quanto o contrato de trabalho começaram a se desenvolver com o advento da Revolução Industrial. Nos dizeres de Sergio Pinto Martins⁵⁷: “A Revolução Industrial acabou transformando o trabalho em emprego. Os trabalhadores, de maneira geral, passaram a trabalhar por salários. Com a mudança, houve uma nova cultura a ser apreendida e uma antiga a ser desconsiderada”.

Fruto de opressão e exploração do homem pelo homem, com o passar do tempo, a figura do trabalho começou a ser vista com outros olhos e em meio a constantes e intensas lutas sociais. Os primeiros direitos que garantiriam aos indivíduos condições materiais tidas como imprescindíveis para o pleno gozo de sua existência começaram a surgir no intuito de proteger e orientar as relações estabelecidas sob o manto laboral.

Notoriamente o trabalho tem por objeto a subsistência humana, de modo a conferir aos indivíduos os meios e os bens necessários à sua sobrevivência, garantindo o seu bem maior, qual seja, a vida.

Obviamente a vida não se sustenta sem a existência de um trabalho, um trabalho digno, virtuoso, probo, honrado, para que não viole ou se sobreponha aos direitos de seus pares ou de toda a coletividade.

Desta maneira, para que o indivíduo conseguisse garantir a sua subsistência, vislumbrou-se a necessidade do acréscimo de normas ou institutos capazes de equalizar as relações laborais, então a Justiça do Trabalho.

Com o surgimento da Justiça do Trabalho, órgão responsável pela regulação das relações laborais, os direitos sociais dos trabalhadores passaram a ser protegidos, obtendo expressão constitucional e eficácia perante o meio social.

No Brasil, inicialmente surge o Decreto nº 979 de 1903, que permitia aos trabalhadores rurais a organização de sindicatos para a defesa de seus respectivos direitos. Posteriormente, no ano de 1911, no governo de Afonso Pena, foram criados por meio da Lei nº 1.637 Conselhos Permanentes de Conciliação e Arbitragem, a serem estabelecidos no seio dos sindicatos rurais. Mais tarde, em 10 de outubro de 1922, com o advento da Lei nº 1.869, no Estado de São Paulo, são criados os Tribunais Rurais. Uma década à frente são estabelecidas as Comissões Mistas de

⁵⁷MARTINS, Sergio Pinto. Direito do trabalho. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 39.

Conciliação e as Juntas de Conciliação e Julgamento, por meio respectivamente dos Decretos nº 21.396/32 e nº 22.132/32⁵⁸.

Dois anos após, o reconhecimento material dos direitos fundamentais ocorreu com o estabelecimento da Carta Política brasileira de 1934, que inaugura um novo paradigma de Estado, pois, insere constitucionalmente o Estado Social ao incorporar ao ordenamento jurídico da época princípios capazes de ressaltar a importância dos valores sociais, dentre eles os relativos à família, à educação cultura, funcionalismo público, além daqueles voltados à esfera laboral, como:

Salário mínimo, jornada de oito horas, proteção ao trabalho de menores de 14 anos, férias anuais remuneradas; indenização ao trabalhador despedido e assistência médica e sanitária do trabalhador. Outros pontos importantes foram a criação da representação profissional na Câmara dos Deputados [...], a afirmação do princípio da pluralidade e autonomia sindical [...] e a criação da Justiça do Trabalho, à qual, entretanto, não se aplicariam as disposições pertinentes ao Poder Judiciário.⁵⁹

A Constituição de 1934, estabeleceu definitivamente no cenário jurídico a Justiça do Trabalho. A este respeito relevante a ponderação feita por Ivair Nogueira Itagiba⁶⁰:

A Constituição, ao que se vê, retirou das justiças togadas as questões regidas pela legislação social; deu tutela ao operário, livrando-o do ônus e da demora da máquina judiciária; estabeleceu o julgamento dentro de formas singelas, com predominância da oralidade; criou, em suma, com o objetivo de evitar a luta de classe e de obter a paz social, uma justiça eletiva e profissional, com jurisdição de equidade e competência restrita ao direito do trabalho.

No ano de 1937, a recente Constituição do Estado Novo, ratificou a Carta Política de 1934, determinando a regulamentação da Justiça do Trabalho por meio de lei própria⁶¹. Em atendimento aos preceitos constitucionais, em 1939, por meio do Decreto-lei nº 1.237, de 2 de maio, posteriormente regulamentado pelo Decreto nº 6.596, de 12 de dezembro de 1940, ocorreu a organização da Justiça do Trabalho. Todavia, a Justiça obreira era tida como órgão autônomo do Poder Executivo e ainda não integrava o Poder Judiciário.

⁵⁸ ALVES, Adriano Sergio Siuves. A nova competência da justiça do trabalho em face da alteração do inciso I do artigo 114 pela EC n. 45/2004. 2007. 79 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2007. p. 16-19.

⁵⁹ GALVÃO, Paulo Braga. Os direitos sociais nas constituições. São Paulo: LTr, 1981. p. 68-69.

⁶⁰ ITAGIBA, Ivair Nogueira. In: ARAÚJO, Rosalina Corrêa de. O estado e o poder judiciário no Brasil. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2000. p. 240.

⁶¹ ALVES, Adriano Sergio Siuves. A nova competência da justiça do trabalho em face da alteração do inciso I do artigo 114 pela EC n. 45/2004. 2007. 79 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2007. p. 21.

A instalação formal da Justiça Laboral se deu em 1º de maio de 1941, quando efetivamente entrou em funcionamento.⁶²

Com relação a suas antecessoras, a Constituição de 1946 inova ao instituir o Tribunal Federal de Recursos, bem como a Justiça do Trabalho, no seio do Poder Judiciário, além de reafirmar o princípio da separação dos poderes.

Integrada ao Poder Judiciário, a Justiça do Trabalho é composta por um Tribunal Superior do Trabalho, Tribunais Regionais do Trabalho e Juntas de Conciliação e Julgamento, perdurando, contudo, a representação paritária dos classistas representantes sindicais.

Esta estrutura perdurou com a promulgação da Constituição de 1937, sendo que, por meio da Emenda Constitucional nº 01/69, o Tribunal Superior do Trabalho e os Tribunais Regionais do Trabalho começaram a contar com a atuação de membros da advocacia e do Ministério Público do Trabalho.

A Carta Política nacional de 1988 implantou uma nova ordem jurídica no Estado, fruto dos anseios e da esperança de seus tutelados, direcionada ao resguardo dos direitos humanos, à dignidade da pessoa humana dentro de um ambiente democrático e plural.

O texto constitucional mesclou em seu contexto valores do Estado Liberal e do Estado Social, originando instrumentos capazes de propiciar um ideal de sociedade plural, justa e isonômica.

A Carta Magna de 1988 se destaca por ser a primeira Constituição a incorporar ao elenco dos direitos fundamentais os direitos sociais e econômicos, que nas constituições anteriores restavam fragmentados no capítulo relativo à ordem econômica e social.

À vista disso, o texto legal procurou demonstrar a desigualdade econômica existente no seio da sociedade brasileira, bem como conferir direitos que atendessem a todos os indivíduos integrantes da sociedade assegurando-lhes condições dignas de sobrevivência e participação no processo democrático.

Isso é o que se conclui, por exemplo, do artigo 6º da Constituição Federal da República Federativa do Brasil, segundo o qual todos têm direito à educação, à saúde, à moradia, à alimentação, ao trabalho, ao transporte, ao lazer, à segurança, à previdência social, à proteção a maternidade e à infância e à assistência aos desamparados.

Nos dizeres de Rosalina Corrêa de Araújo⁶³,

⁶² MARTINS, Sergio Pinto. Direito processual do trabalho. 38. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 128-129.

⁶³ ARAÚJO. Rosalina Corrêa de. O estado e o poder judiciário no Brasil. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2000. p. 426.

A Constituição de 1988 [...] além de redimensionar as relações jurídicas, de forma a alcançar as demandas oriundas da sociedade moderna [...], também representou uma verdadeira revolução na definição dos instrumentos processuais e políticos utilizáveis na proteção desses direitos.

No texto constitucional de 1988, é preservada a estrutura da Justiça Laboral até o ingresso da Emenda Constitucional nº 24/99, responsável por eliminar a representação classista do âmbito laboral, transformando as então Juntas de Conciliação e Julgamento em Varas.

Nos dias atuais, de acordo com a redação do artigo 111 da Constituição Federal de 1988, o Poder Judiciário Trabalhista no Estado brasileiro é composto pelos seguintes órgãos: Tribunal Superior do Trabalho, Tribunais Regionais e também, pelos Juízes do Trabalho.

2.2 AS UNIDADES JUDICIAIS DE 1º GRAU DA JUSTIÇA DO TRABALHO: AS VARAS DO TRABALHO – CÉLULAS DA MICROGESTÃO

Conforme se verificou no tópico anterior, a Emenda Constitucional nº 24/99, eliminou a representação classista na Justiça do Trabalho e as então Juntas de Conciliação e Julgamento passaram a ser chamadas de Varas do Trabalho.

Antes disso, porém, em decorrência da representação classista, os órgãos que integravam a Justiça Laboral eram todos colegiados, até mesmo o primeiro grau de jurisdição.

Após a entrada em vigor da referida Emenda Constitucional, os órgãos de primeiro grau tornaram-se monocráticos. Desta maneira, de acordo com a redação do artigo 116 da Carta Política brasileira, nas varas do trabalho a jurisdição é exercida por um juiz singular.

As varas do trabalho constituem órgãos de primeiro grau da Justiça obreira às quais impende o conhecimento inicial das demandas de origem trabalhista. São responsáveis por toda instrumentalização do processo, perpassando pelas determinações judiciais e administrativas inerentes a Justiça do Trabalho.

Nessas unidades judiciais, os processos têm desenvolvido o seu andamento até a promulgação da sentença de piso, na qual o juiz decide a causa de que tomou conhecimento, após a análise de todo o conjunto probatório que instrui a reclamação trabalhista.

Consoante aos ensinamentos de Amauri Mascaro Nascimento⁶⁴, denota-se que os órgãos da Justiça do Trabalho foram constituídos com características peculiares que decorrem da especialidade por fins que visam cumprir.

⁶⁴ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. Curso de direito processual do trabalho. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p.147.

Sobre este aspecto, o referido autor⁶⁵ destaca as particularidades da Justiça obreira ao expor:

- os órgãos de primeiro 'grau' ou 'instância', denominados Varas do Trabalho, não são divididos em 'entrâncias', situando-se, todos, tanto os instalados nas cidades do interior do País e dos Estados-membros como os das Capitais, num mesmo nível de divisão territorial; nos Estados-membros, o território, para a administração da justiça comum, é dividido em circunscrições, comarcas e distritos, estrutura que não existe na Justiça do Trabalho;
- os órgãos de segundo 'grau', denominados Tribunais Regionais, são ou não divididos em turmas, e acima deles está o Tribunal Superior do Trabalho, inexistindo Tribunais de Alçada; na justiça comum dos Estados-membros podem existir, no segundo 'grau', conforme a necessidade de divisão de trabalho, dois tipos de órgãos como no Estado de São Paulo o Tribunal de Justiça e os Tribunais de Alçada Civil e Criminal;
- não há, na primeira instância, órgãos especializados para determinada matéria trabalhista, e todos, observada a hierarquia e determinadas regras jurídicas de competência, atuam com poderes iguais nas questões sobre relações de trabalho; na justiça comum podem existir órgãos especializados em questões de família, causas criminais, registros públicos, etc.

A estrutura organizacional e de pessoal dos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro grau foi instituída por meio da Resolução nº 63, de 28 de maio de 2010, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho.

De acordo com o artigo 6º da referida Resolução, a estrutura administrativa das secretarias das varas do trabalho relativas à lotação, às nomenclaturas e aos respectivos níveis de retribuição dos cargos em comissão e funções comissionadas resta estabelecida nos Anexos III e IV.

Assim, as secretarias das varas do trabalho basicamente são compostas por: Diretor de Secretaria, Assistente de Diretor de Secretaria, Assistente de Juiz, Secretário de Audiência e Calculista. Importante destacar que a quantidade de pessoal varia de acordo com o número de processos existentes na Vara do Trabalho. Por elucidativo, abaixo seguem transcritos os anexos por ora mencionados:

Tabela 1 – Varas do Trabalho – Movimentação processual

⁶⁵ Ibid., p. 151.

<u>VARAS DO TRABALHO</u>	
FAIXA - MOVIMENTAÇÃO PROCESSUAL	Lotação
ATÉ 500	5 a 6
501 - 750	7 a 8
751 – 1.000	9 a 10
1.001 – 1.500	11 a 12
1.501 – 2.000	13 a 14
2.001 – 2.500	15 a 16
2.501 OU MAIS	17 a 18

Fonte: Conselho Superior da Justiça do Trabalho - Anexo III – Resolução nº 63, de 28 de maio, de 2010.

Tabela 2 – Varas do Trabalho – Cargos em comissão e funções comissionadas

<u>VARAS DO TRABALHO</u>		
MOVIMENTAÇÃO PROCESSUAL – PROCESSOS/ANO PADRÃO DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES COMISSIONADAS		
Até 500 PROCESSOS		
DENOMINAÇÃO PADRONIZADA	NÍVEL	LOTAÇÃO
Diretor de Secretaria	CJ3	1
Assistente de Diretor de Secretaria	FC5	1
Assistente de Juiz	FC5	1
Secretário de Audiência	FC4	1
Calculista	FC4	1
De 501 a 750 PROCESSOS		
Diretor de Secretaria	CJ3	1
Assistente de Diretor de Secretaria	FC5	1
Assistente de Juiz	FC5	1
Secretário de Audiência	FC4	1
Calculista	FC4	1
De 751 a 1000 PROCESSOS		
Diretor de Secretaria	CJ3	1
Assistente de Diretor de Secretaria	FC5	1
Assistente de Juiz	FC5	1
Secretário de Audiência	FC4	1
Calculista	FC4	1
Assistente	FC2	1
De 1001 a 1500 PROCESSOS		
Diretor de Secretaria	CJ3	1
Assistente de Diretor de Secretaria	FC5	1
Assistente de Juiz	FC5	2
Secretário de Audiência	FC4	2
Calculista	FC4	2
Assistente	FC2	1
De 1501 a 2000 PROCESSOS		
Diretor de Secretaria	CJ3	1
Assistente de Diretor de Secretaria	FC5	1
Assistente de Juiz	FC5	2
Secretário de Audiência	FC4	2
Calculista	FC4	2
Assistente	FC2	2
De 2001 a 2500 PROCESSOS		
Diretor de Secretaria	CJ3	1
Assistente de Diretor de Secretaria	FC5	1

deste total 14% se concentram na região metropolitana de São Paulo, bem como 20% dos novos casos da Justiça Laboral.

2.3 A EFETIVIDADE DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL NO ÂMBITO DA JUSTIÇA LABORAL

A partir da Reforma do Judiciário trazida pela EC nº 45, o princípio da razoável duração do processo foi introduzido no sistema constitucional. Tal princípio passou a integrar o conjunto de direitos fundamentais aplicáveis ao processo.

Desta forma, de acordo com a nova redação do artigo 5º, LXXVIII, insculpido na Carta Política brasileira restou estabelecido: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”.

No mesmo diploma legal, também se faz presente o direito a uma prestação jurisdicional efetiva, de acordo com o princípio administrativo insculpido no artigo 37, que dispõe: “A Administração Pública direta ou indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e também ao seguinte”.

Neste sentido, o direito à razoável duração do processo propõe um conceito amplo, de um direito à tutela judicial efetiva, posto que ao cidadão é garantido o acesso à justiça como meio de alcance de suas pretensões materiais.

Contudo, na seara jurídica é notável a lentidão da resposta esperada pelo Poder Judiciário, que por vezes leva os jurisdicionados um sentimento de descrédito na realização da justiça.

A mora judicial constitui um grave problema que aflige a sociedade, ainda mais quando se trata de verbas alimentares, o que pode ocasionar danos irreparáveis àqueles que necessitam da entrega da prestação jurisdicional.

A este respeito argumenta Humberto Theodoro Junior⁶⁷ ao comentar que:

[...] o processo justo deverá proporcionar efetividade da tutela àquele a quem corresponda a situação jurídica amparada pelo direito, aplicado à base de critérios valorizados pela equidade concebida, sobretudo, à luz das garantias e princípios constitucionais.

⁶⁷ THEODORO JUNIOR, Humberto. Curso de direito processual civil. v. I. 51. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2009. p. 26.

Assim, a celeridade processual perseguida pelo Direito, na Justiça do Trabalho é ainda maior, eis que nas demandas submetidas ao Poder Judiciário constam a discussão acerca dos créditos trabalhistas de natureza alimentar.

Contudo, a realidade vivenciada nos dias atuais, em função da extrema judicialização das relações sociais e da ampliação do acesso à justiça prejudica a efetiva entrega da prestação jurisdicional.

Dados recentes colhidos do Relatório Justiça em Números, divulgado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), demonstram que a taxa de congestionamento do Judiciário, no ano de 2013, foi de 70, 9%. Já a morosidade processual no Poder Judiciário representa quase a metade das reclamações dos cidadãos que buscam a Ouvidoria do CNJ. De acordo com o mais recente relatório apresentado pelo órgão que atua como canal de comunicação entre o CNJ e a população, dos 5.070 atendimentos realizados pela Ouvidoria, 2.036 estão relacionados à demora no julgamento de demandas judiciais e 98% desse total foram reclamações.⁶⁸

No âmbito da Justiça do Trabalho, a realidade não é diferente. Considerando a urgência das reivindicações de cunho salarial existentes na Justiça do Trabalho, a tão desejada prestação judicial célere ainda está distante de ser alcançada.

É interessante destacar que a justiça laboral teve sua competência material ampliada pela EC nº 45, que estabeleceu mudanças no artigo 114 da Carta Política brasileira. A referida Emenda Constitucional fez com que a Justiça obreira tivesse sua competência ampliada para processar e julgar qualquer relação de trabalho e não só a relação de emprego.

Logo, conforme leciona Renato Saraiva⁶⁹, o Poder Judiciário Trabalhista passou a ter competência para análise de todos os conflitos decorrentes da relação de trabalho em sentido amplo.

Certamente, esta inovação trazida pela EC nº 45 também impactou consideravelmente o aumento de demandas distribuídas na Justiça Laboral. O excessivo volume de reclamações trabalhistas ajuizadas é impressionante e se reflete diretamente no trabalho dos magistrados e dos serventuários da Justiça Laboral, que têm o dever de dar seguimento aos processos judiciais.

O trabalho dos magistrados e dos demais integrantes da estrutura organizacional que atuam na área trabalhista é bastante árduo. As audiências trabalhistas são marcadas de 10 (dez)

⁶⁸ MONTENEGRO, Manuel Carlos. Morosidade na Justiça é a principal reclamação recebida pela Ouvidoria do CNJ. Agência CNJ de Notícias. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/62126-morosidade-da-justica-e-a-principal-reclamacao-recebida-pela-ouvidoria-do-cnj>>. Acesso em: 11 nov. 2014.

⁶⁹ SARAIVA, Renato. Curso de direito processual do trabalho. 4. ed. São Paulo: Método, 2007. p. 69.

em 10 (dez) minutos para dar conta do volume de trabalho. De acordo com recente reportagem⁷⁰ publicada pelo Jornal Valor Econômico, apenas para se ter uma ideia, por mês cerca de 230 novas ações são distribuídas apenas na vara 72ª Vara do Trabalho de São Paulo - 2ª Região. São aproximadamente 2,9 mil processos por ano.

De acordo com Ives Gandra Martins, somente na Justiça do Trabalho há cerca de três milhões de processos novos por ano⁷¹, porém o número de juízes para julgar as ações não cresce na mesma proporção.

A Reforma do Poder Judiciário não conseguiu solucionar a questão da morosidade processual que assola os Tribunais e constitui um dos principais problemas e desafios a serem enfrentados pela Justiça.

Na mesma esteira, com relação ao tempo médio dos julgamentos, afirma Ives Gandra Martins “a Emenda 45 prometeu mais do que ocorreu. [...] Foi uma espécie de propaganda enganosa”.⁷²

Para Marcelo Guedes Nunes, advogado e presidente da Associação Brasileira de Jurimetria (ABJ), o problema é que a Emenda Constitucional não foi suficiente para reverter o quadro de “agigantamento” do Judiciário. Para ele, “É preciso racionalizar o acesso à Justiça para que o Judiciário não entre em colapso”.⁷³

A realidade vivenciada pela Justiça do Trabalho é também evidenciada em artigo recente publicado por Aurélio Wander Bastos e Marcos Carnevale⁷⁴. Por meio da análise de dados apresentados pelo Conselho Nacional de Justiça – relatórios sistemáticos – “Justiça em Números” –, os autores revelam que na Justiça Brasileira (Relatório de 2014 – dados de 2013) atualmente tramitam cerca de 95.139.766 milhões de processos, incluindo-se nesta conta os processos em andamento e as novas ações distribuídas.

⁷⁰ AGUIAR, Adriana. Reforma do judiciário não evitou excesso de processos e morosidade. Jornal Valor Econômico, São Paulo e Brasília, 16 dez. 2014. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/legislacao/3824206/reforma-do-judiciario-nao-evitou-excesso-de-processos-e-morosidade#ixzz3M3nhUmBT>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

⁷¹ Ibidem.

⁷² AGUIAR, Adriana. Reforma do judiciário não evitou excesso de processos e morosidade. Jornal Valor Econômico, São Paulo e Brasília, 16 dez. 2014. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/legislacao/3824206/reforma-do-judiciario-nao-evitou-excesso-de-processos-e-morosidade#ixzz3M3nhUmBT>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

⁷³ Ibidem.

⁷⁴ BASTOS, Aurélio Wander; CARNEVALE, Marcos. O poder judiciário e a justiça em números. Revista JC, Rio de Janeiro, ed. 173, 14 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.editorajc.com.br/2015/01/o-poder-judiciario-e-justica-em-numeros/>>. Acesso em 22 jul. 2015.

Deste total, 8% (7,6 milhões) pertencem à Justiça do Trabalho. Comparando-se a população brasileira à Justiça Laboral, existe um processo para cada grupo de 26,3 de indivíduos, o que demonstra a quantidade excessiva da judicialização social existente no país.

Os dados em comento corroboram o fato de que a carga de trabalho dos magistrados na justiça obreira é bastante árduo, pois no âmbito laboral existe 3.371 juízes para decidir em média 2.225 processos, o que representa em média, cerca de 1.128 sentenças exaradas. O estudo aponta ainda que se for considerado que o ano judicial para os Tribunais possui 10 meses úteis e que cada mês tem aproximadamente 20 dias úteis, ou seja, 200 dias de trabalho, cada juiz da justiça trabalhista teria para julgar diariamente 11,3 processos, pautando-se em uma jornada de trabalho de nove horas. Interessante destacar que o trabalho dos magistrados, por exemplo, não se resume apenas à prolação de decisões, mas também a audiências, atividades burocráticas, entre outras que lhes são atribuídas.

O relatório do Conselho Nacional de Justiça do ano de 2014 destaca, ainda, que existem cerca de 400 mil servidores nos Tribunais, dos quais 54 mil atuam na Justiça Laboral. Dessa maneira, em média existem 140 processos por funcionário. Com isso, verifica-se que a Justiça laboral atua no seu limite: a existência de expressiva quantidade de demandas em andamento e o fluxo de novas ações distribuídas sobrecarregam o sistema cuja estrutura funcional (quantidade de magistrados e serventuários) permanece a mesma.

Neste aspecto se torna evidente a quantificação à qual está submetida a Justiça do Trabalho em função das metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça e pelas corregedorias dos Tribunais sustentadas pela reivindicada eficiência do Poder Judiciário.

3 CONCEITO DE GESTÃO: O SISTEMA DE GESTÃO APLICADO À JUSTIÇA DO TRABALHO E A GESTÃO DA UNIDADE JUDICIAL

3.1 APLICAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO ÀS ATIVIDADES JUDICIAIS

No século XX, o Estado passa por profundas mudanças políticas que resultam em alterações em sua estrutura e consequentemente em sua função estatal, já que assumiu amplo leque de responsabilidades e atribuições nos segmentos sociais e econômicos. Como consequência, o modelo burocrático de gestão mostrou-se ineficiente.

Acerca desta constatação pondera Luiz Carlos Bresser Pereira⁷⁵:

[...] o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

O excesso de formalismo, de controle dos processos e a não preocupação com os resultados decorrentes da prestação jurisdicional ocasionou a insuficiência da máquina estatal que não fora mais capaz de atender aos cidadãos de modo satisfatório.

Como reflexo, nos dizeres de José Matias Pereira⁷⁶, a administração pública aos olhos da sociedade tornou-se lenta, “ineficiente e impessoal, com pouca sensibilidade às demandas da comunidade”.

Nesse contexto, diversos são os fatores que contribuem para a incapacidade da plena realização da atividade jurisdicional. Ressalta-se entre eles o aumento da complexidade imanente a própria atividade jurisdicional, o modelo estrutural ineficiente do sistema judiciário, a ausência de disciplina necessária na condução processual e os modelos de gestão utilizados pelo Poder Judiciário.

Deste modo, muito oportuna observação de Ricardo Fioreze⁷⁷ ao afirmar que:

A crise enfrentada pela atividade jurisdicional impõe a busca de soluções de diversas ordens, algumas envolvendo alterações legislativas, outras envolvendo a adoção de políticas abrangentes de conduta dos próprios atores sociais, outras ainda, envolvendo a utilização de métodos mais racionais de atuação por parte dos próprios componentes do sistema judiciário.

⁷⁵ PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Revista do Serviço Público, v. 1, n. 47, p. 5, jan./abr.1996.

⁷⁶ Ibidem, p. 120.

⁷⁷ FIOREZE, Ricardo. Gestão processual: mecanismos de efetividade e celeridade da atividade jurisdicional. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, São Paulo, v. 77, n. 4, p. 260, out./dez. 2011.

Assim, como resposta ao anseio social, as reformas administrativas apareceram no cenário jurídico a fim de solucionar os problemas genuínos das organizações burocráticas do setor público, entre eles: centralização, rigidez de procedimentos e padronizações, apego às regras e reduzida orientação por resultados.

Diante de tal percepção, importante destacar que no contexto da gestão pública muito se tem discutido e realizado a respeito do papel do Estado diante da evolução e das transformações pelas quais passa a sociedade contemporânea, bem como a sua estrutura e sua organização para a satisfação da prestação jurisdicional.

Neste contexto, a retomada da capacidade de governança do Estado funda-se na inserção de metodologias de modernização da gestão pública, bem como no reexame do sistema jurídico/legal. Assim se propõe a mudança da cultura burocrática para a cultura gerencial, responsável por fomentar:

A revolução nos valores estabelecidos pelo plano político-filosófico necessários à implementação de um novo modelo de Estado: participação, reconhecimento do potencial do servidor e se sua importância no processo produtivo, igualdade de oportunidades e a opção pela cidadania; estando associado aos processos educacionais que conduzem a uma renovada visão do mundo⁷⁸.

Dentro dessa nova órbita, surgem como objetivos da Reforma do Aparelho do Estado a Qualidade e Participação na Administração Pública. Marcada como relevante instrumento para a consecução da eficiência estatal, responsável por fortificar a delegação, atender ao jurisdicionado, racionalizar a prestação dos serviços, motivar os servidores, além de aclarar os resultados, promovendo em paralelo, a implementação da gerência/gestão de processos na Administração Pública.

Nesta conjuntura, pensou-se no estabelecimento de diretrizes estratégicas para a implantação de Programa de Qualidade, adotando desta forma a Estratégia da Melhoria Contínua da gestão ou “Ciclo da Melhoria Contínua” (Ciclo PDCA)⁷⁹, estabelecendo a

⁷⁸ BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Programa de Qualidade e Participação na administração pública. 1. ed. Brasília: MARE, c. 4, 1997. p. 12.

⁷⁹ Conforme destacado por Mauriti Maranhão, o Ciclo PDCA, foi desenvolvido inicialmente, na década de 30, pelo professor e estatístico americano Walter Shewhart, defendendo em seus estudos a necessidade de os administradores utilizarem no seu trabalho o ciclo Specify-Product-Inspect, isto é, Especificar-Fazer-Inspeccionar. Depois, um de seus alunos, W.E. Deming, que se tornou famoso por orientar o desenvolvimento da qualidade japonesa no pós-guerra, complementou o ciclo de Shewhart, agregando mais uma fase, originando o ciclo PDCA. As ações previstas podem ser adotadas em cada um dos processos da empresa, porque está associado ao planejamento, à implementação, ao controle e à melhoria de um produto ou serviço. MARANHÃO, Mauriti, e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. O processo nosso de cada dia – modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004. p. 145.

avaliação da gestão, o acompanhamento e a avaliação do Plano de Melhoria e a reavaliação da gestão.

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: http://www.luisguilherme.com.br/download/eng1530/turmac04/g07-ciclo_pdca.pdf

A Reforma do Poder Judiciário, entre outros objetivos, procurou modernizar a gestão pública introduzindo no cenário jurídico brasileiro o modelo gerencial. Esta modernização foi pautada por práticas de gestão focadas na eficiência, no controle de resultados, na descentralização hierárquica de poder, bem como na qualidade e produtividade do serviço público oferecido aos jurisdicionados e na profissionalização dos servidores públicos.

Desta forma, conforme observa Luiza Vieira Sá de Figueiredo⁸⁰, abriu-se espaço para um novo modelo de administração, que tinha como objetivo privilegiar o resultado em detrimento da forma: *a administração pública gerencial*.

A respeito da administração pública gerencial discorre e esclarece a autora citada:

Normalmente associada à palavra “gestão”, a administração pública gerencial caracteriza-se pelo foco na eficiência dos serviços prestados aos cidadãos. O seu diferencial reside na flexibilidade de administrar, em uma tentativa de aproximar a administração pública da administração privada, ou seja, flexibilizar o formalismo e o controle excessivo dos processos de modo a privilegiar o conteúdo em detrimento da forma.

⁸⁰ FIGUEIREDO, Luiza Vieira de Sá. Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas. 1. ed. Curitiba: CRV, 2014. p. 22.

Na visão de Roberto Kanaane, Alécio Fiel Filho e Maria das Graças Ferreira⁸¹, o modelo gerencial prioriza a obtenção de resultados, fundamentando-se nos valores da eficiência e advertem:

[...] é preciso que o administrador público queira realmente ser um profissional, não empírico, que implemente um modelo de gestão estratégico em sua organização, ou seja, com um sistema que o ajude a preparar sua organização para o futuro; que pratique os fundamentos de excelência da gestão, típico das organizações de classe mundial; que pratique o aperfeiçoamento contínuo, que reveja seus processos periodicamente, que ouça os seus clientes, que atenda os anseios da sociedade, que procure se auto avaliar e que trabalhe exaustivamente para ver todas as partes interessadas satisfeitas com suas práticas e seus resultados, o que lhe conferirá o status de cumprir a missão com excelência.

Diante do novo paradigma, os conceitos de gestão passam a ser aplicados no âmbito do Poder Judiciário se fazendo presentes em todas as suas esferas, desde o mais alto escalão até as unidades judiciais, perpassando por todas as atividades desenvolvidas.

Contudo, alerta Flávio da Cunha Rezende⁸² que a inserção de modernos modelos administrativos e gerenciais ocasiona certa dificuldade no que tange à coadunação entre a burocracia e a democracia, sendo desta maneira dever de juntar de forma equilibrada as estruturas burocráticas em ambientes democráticos.

Sobre este aspecto, interessante observar o pensamento de Manuel Castells⁸³, que defende a necessidade de se pensar no Estado como uma rede com funcionamento flexível e uma política variável, capaz de processar informações e assegurar o processo de decisões compartilhadas.

No entanto, para a construção desse Estado-rede, seria necessária a combinação dos seguintes princípios: subsidiariedade, flexibilidade, coordenação, participação cidadã, transparência administrativa, modernização tecnológica e profissionalização.

Todavia importante salientar que a gestão pública está vinculada a um regime jurídico especial, norteado pelo predomínio e pela indisponibilidade dos interesses públicos, que guardam assento no regramento contido na Carta Política brasileira, estabelecadora dos fundamentos e princípios jurídicos nos quais se assentam a função administrativa do Estado.

⁸¹ KANAANE, Roberto; FILHO, Alécio Fiel; FERREIRA, Maria das Graças (Orgs). Gestão pública-planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Altas, 2010. p. 229.

⁸² REZENDE, Flavio da Cunha. A nova gestão pública, performance e reinvenção das instituições: um desafio para a reforma do Estado. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, n. 4, p. 27-28, nov.1998.

⁸³ CASTELLS, Manuel. O estado-rede e a reforma da administração pública. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, n.5, p. 27-28, jul. 1998.

Destarte, a atividade administrativa deve observar os princípios dispostos no artigo 37, *caput* da Carta Magna, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, responsáveis por guiar as ações do administrador no exercício e na prática dos atos administrativos, objetivando, nos dizeres de José Afonso da Silva⁸⁴, “a boa administração que se consubstancia na correta gestão dos negócios públicos e no manejo dos recursos públicos (dinheiro, bens e serviços) no interesse coletivo”.

Afinal, a função primordial da administração pública é de agir como instrumento de interligação entre o Estado e a sociedade, estando o gestor público envolvido com o compromisso e a responsabilidade de gerir a coisa pública, já que detém em suas mãos bens que pertencem a cada cidadão e a toda a sociedade.

3.2 O PODER JUDICIÁRIO E INSERÇÃO DE CONCEITOS EXCLUSIVOS DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NO ÂMBITO DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

A reforma do Poder Judiciário, que teve como marco inicial a publicação da EC nº 45, foi responsável pela implementação de um ousado processo de modernização pelo qual o Estado burocrático passou.

A criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, órgão que pela incumbência constitucional se tornou responsável pela fiscalização e controle da atividade jurisdicional no âmbito do Estado brasileiro, imprimiu maior eficiência relativa a prestação jurisdicional com o estabelecimento de metas que privilegiaram uma gestão mais eficiente, com o oferecimento de um serviço público de maior qualidade, menos dispendioso e mais célere à sociedade brasileira.

Propiciou a transparência da atividade jurisdicional, a informatização dos serviços públicos e o preparo dos julgadores para a uma nova missão, qual seja, a gestão administrativa dos Tribunais.

A inclusão destemida de medidas que viabilizassem maior eficiência à prestação jurisdicional e o plano de metas estabelecido constituiu um conjunto de estratégias responsáveis por implementar uma cultura de planejamento e de gestão no âmbito do Poder Judiciário.

A partir daí, foram inseridos, no âmbito do Poder Judiciário, conceitos exclusivos da Ciência da Administração, aplicáveis até então somente às organizações de direito privado.

⁸⁴ SILVA, José Afonso da. Curso de direito constitucional positivo. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2006. p. 666.

Nesse sentido, torna-se importante o entendimento acerca dos aspectos gerais que envolvem a gestão, a fim de que a compreensão do modelo gerencial introduzido pela Reforma do Poder Judiciário seja estabelecida.

Por esse motivo, imperioso o socorro que a ciência da Administração oferece aos operadores do Direito, pois necessário o entendimento efetivo do que vem a ser a administração, para que assim fique mais claro o conceito de gestão estabelecido no âmbito jurídico, por meio da EC nº 45.

A Ciência da Administração esclarece que administrar constitui a condução racional das atividades de uma organização, restando ao administrador o papel de dimensionar recursos, planejar sua devida aplicação, desenvolver estratégias e efetuar diagnósticos.

Assim sendo, há de se ponderar que a administração se fundamenta em um processo de produção e definição de decisões relativas aos propósitos a serem alcançados e a otimização dos recursos disponíveis no seio de qualquer organização.

De modo conciso, consoante ao magistério de Idalberto Chiovenato⁸⁵, a administração pode ser conceitualmente definida como: “o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”.

A administração se desenvolve de modo constante e disciplinado. Nos dizeres de Antonio Cesar Amaru⁸⁶, corroborando com o conceito apresentado por Idalberto Chiovenato, abrange quatro dimensões: planejamento, organização, direção e controle.

No âmbito do Poder Judiciário, em linhas gerais, a administração relaciona-se ao emprego de conceitos e práticas exclusivas da Ciência da Administração direcionadas as finalidades da instituição judiciária, com a aplicação de técnicas e métodos de planejamento, gestão e controle que assegurem o cumprimento da atividade jurisdicional.

Desta maneira, a aplicabilidade de conceitos e práticas exclusivas da Ciência da Administração se tornam necessários, uma vez que na esfera pública as decisões não podem simplesmente serem tomadas por impulso, improvisado ou por meras necessidades pontuais. Há então a necessidade de definição dos rumos a serem seguidos pela instituição, a médio e longo prazo, com o propósito de proporcionar aos jurisdicionados uma prestação de serviços de qualidade e que de fato atenda aos anseios da sociedade contemporânea.

⁸⁵ CHIOVENATO, Idalberto. Administração – teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000. p.3.

⁸⁶ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 26.

Cumpra evidenciar que o processo organizacional necessita de integração, posto que no ambiente interno da organização os processos de trabalho ocorrem de modo conectado.

Sobre este aspecto ponderam Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira⁸⁷, “mesmo que simples, as atividades realizadas por uma organização são compostas por uma rede de processos interconectados, com ocorrência sequencial ou concorrente, cada qual influenciando todos os outros”.

Todavia, embora a inserção de um novo paradigma gerencial, a gestão pública ainda padece com os resquícios de uma ultrapassada administração burocrática. A este respeito pondera Luiza Vieira Sá Figueiredo⁸⁸:

Constatado o conflito entre a rápida evolução tecnológica e social e a manutenção das instituições públicas, bem como as peculiaridades do Poder Judiciário, deve-se considerar que o trabalho com gestão não irá causar mudanças imediatas. Tendo em conta que os instrumentos e estruturas rapidamente tornam-se obsoletos, a Gestão no Poder Judiciário é tarefa para uma década, ou para décadas, não para poucos anos.

De fato, a tarefa é árdua, pois na esfera do Judiciário ausente ainda se faz a presença maciça de uma cultura destinada ao planejamento, sendo que muitas vezes, na prática, as dificuldades e os problemas apresentados são resolvidos na medida em que surgem, sem qualquer ação de planejamento, havendo, portanto, uma descontinuidade administrativa.

Acerca das instituições como o Judiciário, acrescenta Ricardo Pippi Schmidt⁸⁹

Tem imensa dificuldade em adotar os novos conceitos em termos de gestão. Seus dirigentes, guindados aos postos chave dentre os mais antigos, de regra sem preparação técnica para tal, baseiam suas práticas na tradição de um comportamento estruturado em torno de rotinas calcadas em experiências do passado, sem atentar para a dinâmica das mudanças que transformaram profundamente a realidade da prestação jurisdicional desde o tempo em que eram juízes de comarca.

O estilo de administrar brasileiro até os dias atuais se caracteriza pela centralização de poder, sendo a resistência em delegar a causadora de considerável lentidão para a resolução de problemas rotineiros. O Poder Judiciário ainda é fortemente hierarquizado, egocêntrico e formal, o que por consequência torna as práticas cartorárias, exercidas pelas unidades judiciais,

⁸⁷ MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p. 13.

⁸⁸ FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas. 1 ed. Curitiba, PR: CRV, 2014. p. 81.

⁸⁹ SCHIMIDT, Ricardo Pippi. Administração judiciária e os juizados especiais cíveis: o caso do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2008. p. 151-152.

muitas vezes repetitivas e desacompanhadas de procedimentos padronizados de rotina de trabalho, o que apesar de todos os avanços tecnológicos, enseja a prática do retrabalho.

Se não bastassem as adversidades oriundas da administração burocrática, importante considerar também a grande complexidade do estabelecimento de uma gestão unificada que consiga eficazmente alinhar e ordenar todos os tribunais existentes, minimizando e adequando as diversidades regionais no plano nacional.

Esta complexidade também se reflete nas unidades judiciais, pois embora correspondam a uma pequena célula da microgestão, demandam da mesma forma atenção e gerenciamento uniforme, já que o início de todo o andamento processual dos litígios submetidos ao crivo do Poder Judiciário ali ocorre.

Atualmente as organizações judiciais não mais comportam uma estrutura funcional hierarquizada, pois as necessidades contemporâneas demandam maior agilidade na resolução dos conflitos de interesses submetidos ao Poder Judiciário e, conseqüentemente, a atualização dos padrões operacionais a fim de que sejam eliminados processos que não agregam valor.

À vista disso, o mundo contemporâneo clama por organizações que detenham uma hierarquia achatada, que não mais se sustentem no modelo verticalizado das estruturas funcionais, e que utilizem equipes de trabalho autossustentadas, o que permite uma considerável alteração na estrutura e no modo como a instituição judiciária atua, convergindo os seus interesses e as suas atividades aos valores de economicidade, eficiência e compromisso com uma gestão eficiente de todos os recursos envolvidos, sejam eles, materiais ou humanos propiciando como resultado a prestação de serviços de qualidade e a satisfação do cidadão, enquanto jurisdicionado.

3.3 AS CONSEQUÊNCIAS DO MODELO GERENCIAL IMPLEMENTADO NA GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO

Diante da quebra de paradigma proposta pela EC nº 45, um dos grandes desafios trazidos pelo Conselho Nacional de Justiça foi propor à sociedade uma justiça mais célere, efetiva, focada em resultados e em qualidade.

No alcance deste objetivo, foi editada pelo referido órgão a Resolução n. 49, de 18/12/2007, que lhe permitiu assumir o planejamento estratégico do Poder Judiciário. Posteriormente, reafirmando sua função de ordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça edita a Resolução n. 70, de 18/03/2009, responsável por instaurar definitivamente o planejamento estratégico do Poder Judiciário.

O planejamento estratégico de que trata o parágrafo acima é conceituado, por sua vez, por Gaston Lefebvre e José Antonio Rosa⁹⁰ como:

O planejamento estratégico é um processo, uma atividade que, após adotada, demanda continuidade, deve ser incorporada como prática regular da empresa. Entendê-lo como um processo é requisito para se obter eficácia nessa atividade. Planejar, rever os planos e avaliar os seus resultados, criar novos planos – esse é o ciclo a que dá início quando se decide adotar formalmente o planejamento. As revisões e avaliações periódicas, as reformulações é que farão do planejamento uma atividade aberta e flexível, capaz de ir direcionando com eficácia os esforços da empresa.

No mesmo sentido, acena José Matias-Pereira⁹¹:

O planejamento estratégico pode ser visto como um conjunto de ações interligadas e complementares, realizadas nas diferentes instâncias da organização governamental, com vista ao atingimento de determinado objetivo. Envolve uma série de atividades que vão manter e alimentar esse ciclo, que é contínuo, entre as quais figuram estudos, decisões estratégicas e táticas sobre prioridade, a formulação de planos e programas, o acompanhamento e controle de sua execução.

Dessa maneira, o planejamento estratégico pode ser percebido como um processo contínuo e metódico de abordagem racional e científica de problemas. Assim, no âmbito das organizações públicas o planejamento governamental deve ser visto como uma imposição constitucional e não como mera ferramenta da ação pública, haja vista que, nos dizeres do autor acima mencionado “tornou-se um mecanismo jurídico por meio do qual o dirigente passou a ter obrigação de executar sua atividade governamental na busca da realização das mudanças necessárias para alcançar o desenvolvimento econômico e social”.

No contexto das atividades jurisdicionais, a inserção do planejamento estratégico nas unidades judiciais necessita considerar as demandas e os anseios dos cidadãos, visto que a atividade desenvolvida pelo Estado repercute e atinge o bem-estar da sociedade.

Logo, não é possível administrar aquilo que não se conhece. Por esta razão o planejamento se apresenta como ao início da função administrativa, pois estabelece e determina aquilo que deve ser feito, bem como os objetivos a serem atingidos, os controles a serem implementados e o perfil de gerenciamento que deverá ser estipulado para a consecução de resultados satisfatórios e almejados.

A referida resolução buscou fortificar o Plano Estratégico Nacional do Poder Judiciário consignando como missão a realização da justiça; como visão o reconhecimento pela sociedade

⁹⁰ LEFEBVRE, Gaston; ROSA, José Antonio. Planejamento estratégico: implantação. São Paulo: Management Center do Brasil, 1983. p. 12.

⁹¹ MATIAS PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 125-126.

como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social; e como valores, a credibilidade, a acessibilidade, a celeridade, a ética, a imparcialidade, a modernidade, a probidade, a responsabilidade social e ambiental e a transparência.

Em conformidade com o exposto no anexo I da Resolução n. 70, do Conselho Nacional de Justiça, a missão reproduzida na gestão estratégia do Poder Judiciário constitui o fortalecimento e o fomento à construção de uma sociedade livre, justa e solidária, através de uma efetiva prestação jurisdicional.

Samuel C. Certo e Paul J. Peter⁹² conceituam missão organizacional ou institucional como “a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe”. De acordo com os ensinamentos de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira⁹³, a missão “é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa”.

Neste contexto, a missão estabelecida no seio da gestão estratégica implementada no Poder Judiciário define o que efetivamente é a instituição e consequentemente o que faz. É, portanto, o seu propósito, a razão de ser de sua existência.

No seio das unidades judiciais a missão propaga um consenso de expectativas e para o cidadão, enquanto jurisdicionado, ela representa a figura pública que a unidade judicial tem dentro de seu ambiente, divulgando de fato quem é esta unidade judicial e o que efetivamente ela faz no contexto administrativo.

Diretamente conectado a missão, os valores estabelecidos pela resolução, surgem como princípios éticos responsáveis por determinarem a direção e a conduta a ser executada pela entidade. Sob este prisma, apura-se que os valores são responsáveis por definir a instituição judiciária.

Luiza Vieira Sá de Figueiredo⁹⁴ leciona que “os Valores são declarações que definem a organização, a sua forma de pensar e agir, expressa por elementos da cultura organizacional”.

A cultura organizacional expressa por meio dos valores constrói a identidade de uma organização e de acordo com José Matias-Pereira⁹⁵ “representa uma força subjacente, que move e configura as práticas organizacionais e mobiliza os seus membros para agir em certas direções”.

⁹² CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993. p.76.

⁹³ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 128.

⁹⁴ FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas. 1 ed. Curitiba: CRV, 2014. p. 34.

⁹⁵ MATIAS- PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 17.

Destarte, os valores correspondem às virtudes desejáveis que a organização pretende conquistar, construir, incentivar e manter, servindo de limite para a consecução da missão organizacional e para o comportamento e conduta da organização.

A partir da organização da missão e dos valores essenciais da organização se estabelece uma visão de futuro. Neste sentido, no que tange à visão implementada pelo planejamento estratégico, cumpre salientar que ela está diretamente relacionada com aquilo que a organização almeja ser ou alcançar.

Sobre este aspecto, corrobora o pensamento de Paul Tiffany e Steven D. Peterson⁹⁶ ao definir o que vem a ser visão: “um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que a mesma deseja ser”

Nesse contexto, verifica-se que a visão de futuro promove inovações e norteia os rumos da instituição direcionando o planejamento de suas ações, complementando a missão por ela definida. Nestas circunstâncias, a visão não pode ser confundida com uma mera expectativa ou simples sonho, pois sua definição implica em algo plenamente realizável tendo como nascedouro uma concepção que considera as potencialidades, como também as possibilidades institucionais/organizacionais.

Assim, ser o Poder Judiciário reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social representa o alcance da credibilidade da instituição e conseqüentemente a busca do ideal democrático no intuito de oferecer e garantir à sociedade o direito de exercer a sua cidadania.

Importante destacar que o Planejamento Estratégico implementado também não olvidou de indicar os objetivos estratégicos, entre os quais constam: eficiência operacional, acesso ao sistema de justiça; responsabilidade social; alinhamento e integração; atuação institucional; gestão de pessoas; infraestrutura e tecnologia; orçamento. Consoante os ensinamentos de Paul Tiffany e Steven D. Peterson⁹⁷ os objetivos estratégicos “são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta; fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando”.

Ampliando o raciocínio concluem os referidos autores que a definição clara de tais objetivos por meio da organização, propicia o estabelecimento de certos benefícios, pois “detalham e quantificam a visão, orientam o processo decisório, fundamentam a avaliação de

⁹⁶ TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 52.

⁹⁷ Ibidem. p. 27.

desempenho, orientam o plano de investimentos, atraem e mantem talentos, levantam uma ‘bandeira’, tiram a empresa da ‘zona de conforto’ e orientam a formulação das estratégias”.⁹⁸

Neste aspecto pode-se dizer que os objetivos estratégicos representam os resultados quantitativos ou qualificativos a que se aspira atingir como uma ação planejada. Definem aquilo que deve ser alcançado, resultando no cumprimento da missão estabelecida pela organização.

Os objetivos estratégicos, portanto, traduzem a missão e a visão da instituição e consequentemente se tornam quantificáveis a ponto de servirem de referencial para a mensuração dos progressos conquistados pela organização.

Relevante realçar que os objetivos relacionados a eficiência operacional visam assegurar a celeridade no cumprimento dos expedientes judiciais e administrativos, além de objetivar a otimização no gerenciamento de custos operacionais, estando em consonância com o princípio da razoável duração do processo previsto expressamente na Carta Política brasileira de 1988, por meio da EC nº 45.

No tocante aos objetivos relativos ao acesso à justiça, relevante observar que nele estão abrangidos outros dois objetivos, entre eles a promoção dos direitos de cidadania no âmbito do sistema judicial, com vistas ao fortalecimento do Estado Democrático de Direito e a promoção da efetividade no cumprimento das decisões emanadas pelo Poder Judiciário, no intuito de promover a melhora dos serviços jurisdicionais prestados à sociedade.

Com relação à reponsabilidade social elencada também como objetivo estratégico, há de se considerar que ela se relaciona diretamente a promoção do desenvolvimento e a inclusão social por meio de ações responsáveis por fortificar a educação e a consciência dos direitos, deveres e valores dos cidadãos, propiciando a cidadania e seu consequente exercício.

De outra parte, os objetivos atinentes ao alinhamento e à integração da atuação institucional relacionam-se às relações estabelecidas nos âmbitos interno e externo do Poder Judiciário. Relevante se faz que o planejamento estratégico e a gestão de todas as unidades deste poder estejam em consonância com a estratégia do Poder Judiciário Nacional, a fim de que se estabeleça uma unidade de procedimento e padronização relativa a prestação dos serviços jurisdicional aos jurisdicionados.

Já o objetivo atinente à atuação institucional tem por finalidade o fortalecimento e a harmonização das relações estabelecidas entre os poderes, setores e as instituições relacionados ao Poder Judiciário, posto que tal objetivo ultrapassa as fronteiras internas, justamente por relacionar-se com outros poderes da República. Destarte, substancial que haja agregação com

⁹⁸ Ibidem, p. 28.

os demais órgãos e poderes relacionados ao sistema de justiça, como, por exemplo, Ordem dos Advogados, Ministério Público, procuradorias e defensorias públicas, bem como demais entidades públicas ou privadas, cujos objetivos encontrem-se em conformidade com os objetivos do Poder Judiciário.

No que diz respeito ao objetivo estratégico relativo à gestão de pessoas, este se relaciona com o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades destinados aos membros integrantes do Poder Judiciário, ou seja, a magistrados e servidores. Toda organização é composta por elemento humano, ou seja, por pessoas que compõem e ocupam posições dentro deste ambiente. Assim, imprescindível se torna a preparação destas para o atingimento dos objetivos traçados e desenvolvidos pela instituição.

Por isso, relevante se faz o estabelecimento de cursos de capacitação e desenvolvimento destinados ao público interno, a fim de que se encontrem aptos e devidamente preparados para executarem suas atividades em consonância com o objetivo e a missão estabelecida pela organização.

Quanto aos objetivos atinentes à infraestrutura e tecnologia, imprescindível dizer que estrutura do Poder Judiciário deve ser devidamente compatível e apropriada para o exercício das atividades tanto judiciais quanto administrativas, assegurando todos os recursos de ordem material, ou seja, mobiliários, instalações, equipamentos, bem como de ordem tecnológica, ou seja, equipamentos de informática, sistemas de tecnologia da informação, gerenciamento de sistema informatizado, o para o desenvolvimento e o desempenho de suas atividades, permitindo aos magistrados e servidores condições dignas e salutaras de trabalho.

Finalmente, no que se refere ao objetivo estratégico relacionado ao orçamento, importante realçar que necessário de faz a existência de uma dotação orçamentária compatível ao atendimento das necessidades do Poder Judiciário, responsável por garantir e permitir a execução dos serviços públicos prestados, bem como o viabilizar o cumprimento de ações e metas indispensáveis à execução da estratégia estabelecida.

Para o alcance dos objetivos estabelecidos no Plano Estratégico do Poder Judiciário, inúmeras ações foram implementadas tanto no âmbito administrativo quanto judicial. É possível destacar, por exemplo, a uniformização de procedimentos e métodos de trabalho no âmbito das unidades judiciais, implemento de sistema digital de processos, informatização dos procedimentos judiciais (peticionamento eletrônico e tramitação de processos), implemento de processo eletrônico, incentivo à práticas conciliatórias, aperfeiçoamento de relatórios estatísticos, entre outros.

As medidas estratégicas estabelecidas e coordenadas pelo Conselho Nacional de Justiça sem sombra de dúvidas trouxeram inegáveis contribuições ao desenvolvimento e à prestação de serviços desenvolvidos pelo Poder Judiciário.

A ânsia contínua de aperfeiçoar o modelo gerencial estabelecido vem sucessivamente se firmando em resultados que contribuem para o bom desempenho dos serviços judiciários, por esta razão, novas metas serão estabelecidas e consequentemente ajustes e aperfeiçoamento serão feitos no planejamento estratégico vigente no decorrer dos próximos anos.

À vista disso, orientados pelas diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, os Tribunais passaram a organizar os seus respectivos planejamentos estratégicos ao Planejamento Estratégico Nacional.

3.4 A AUSÊNCIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA EFETIVA NA ROTINA DE TRABALHO DAS UNIDADES JUDICIAIS

Apesar dos avanços implementados por meio da EC nº 45, a mora judicial ainda permanece e a sobrecarga do sistema judicial perpetua.

O crescimento nos índices de procura pela justiça oferecida pelo Estado está diretamente relacionado ao aumento de conflitos nas relações sociais, e isto assoberba sobremaneira a máquina estatal com a entrada de milhares de novos processos a cada dia.

O aumento no número de processos encaminhados à Justiça demanda a melhora da prestação jurisdicional e, consequentemente, da gestão e do gerenciamento dos processos de trabalho no âmbito das unidades judiciais, posto que o crescimento pela procura do serviço jurisdicional não foi seguido de investimentos de ordem material, estrutural, logístico e de capacitação, que amoldassem o Poder Judiciário à nova realidade de demandas a ele submetidas.

Nesta perspectiva importante observar que a prestação jurisdicional desenvolvida pelo Poder Judiciário compreende o exercício de uma atividade-meio, relacionada à gestão dos processos de trabalho, e o exercício de uma atividade-fim composta pelo andamento processual resultante no julgamento das demandas.

O desenvolvimento e a execução destas atividades sofrem sobremaneira com o acréscimo das ações que tramitam perante a Justiça e com as próprias limitações e deficiências do sistema judiciário, que carrega limitações gerenciais, orçamentárias e estruturais, tornando vagarosa a entrega da prestação jurisdicional.

Sobre isso, já alertava José Eduardo Faria⁹⁹ ao afirmar que a ineficiência do Poder Judiciário era atribuída à incompatibilidade entre sua arquitetura e a realidade socioeconômica sobre a qual tem de atuar. Desde os primórdios, o Judiciário foi organizado como um burocratizado sistema de procedimentos escritos, concebido para exercer as funções instrumentais, políticas e simbólicas no âmbito de uma sociedade idealmente igualitária com níveis de equitativos de distribuição de renda e um sistema legal integrado por normas padronizadoras e unívocas.

Na prática, o que se percebe é a ausência de uma gestão estratégica plena implementada na rotina de trabalho das unidades judiciais, pois geralmente as tarefas são realizadas sem planejamento, sem unificação de procedimentos, ou mesmo fundamentadas em métodos empíricos de gestão desprovidos de um método técnico, sem a atuação dos colaboradores que integram o ambiente de trabalho. Portanto, inexistente qualquer plano de gestão formal, razão pela qual os processos de trabalho são realizados na medida do possível.

Inclusive sobre este aspecto pertinente o comentário de Francisco Alves Júnior¹⁰⁰ ao afirmar que: “se nota em muitos setores do Judiciário uma brutal ausência de racionalidade de procedimentos. Muitas rotinas de trabalho são inúteis ou pouco eficazes”.

A procrastinação no desempenho da prestação jurisdicional simboliza o não cumprimento da função social do Estado, que, por sua vez, deixa de aplicar justiça aos casos concretos, justamente por não conseguir entregar de modo célere e efetivo a solução às demandas que lhe são apresentadas.

Desta forma, muito apropriada a reflexão de Vanderlei Deolindo¹⁰¹ a respeito desta realidade:

Não basta somente uma pseudo-reforma do Judiciário em linhas gerais na Constituição Federal ou ações administrativas limitadas às cúpulas do Judiciário. Também não basta apenas esforço desordenado, desprovido de técnica e meios, no campo das Varas e Comarcas, tentando cumprir metas estabelecidas pelas cúpulas de Brasília ou do Tribunal.

Desta maneira, impera a necessidade da implantação efetiva de um planejamento estratégico que seja realmente cumprido, até porque as deficiências relativas a critérios de

⁹⁹ FARIA, José Eduardo. O sistema brasileiro de justiça: experiência recente e futuros desafios. Estudos avançados, vol. 18, n.51, p. 2, 2004.

¹⁰⁰ ALVES JÚNIOR, Francisco. O princípio da eficiência e o Poder Judiciário. Revista da ESMESE, n. 5, 2003, p. 122.

¹⁰¹ DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento estratégico em comarca do poder judiciário – Coleção Administração Judiciária, Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Departamento de Artes Gráficas, v. 12, 2011. p. 22-23.

gestão, especialmente no que tange às atividades-meio, contribuem com o retardo da entrega da função jurisdicional.

Continuando a linha de raciocínio, o referido autor vai além ao comentar também acerca das modificações que devem ser inseridas no contexto das unidades judiciais:

É necessário que na microgestão também ocorram transformações profundas, com a verdadeira compreensão e incorporação de valores e princípios do plano nacional, estadual e local, estabelecidos de forma harmonizada. A eficácia da institucionalização do Planejamento Estratégico Nacional e Estadual está diretamente relacionada ao desenvolvimento de plano estratégico local, que envolva contínua e efetivamente as pessoas. Dessa forma haverá respeito e atendimento às peculiaridades das respectivas unidades judiciárias, pois são as Comarcas que mantêm o contato direto com a cidadania, a maior destinatária da Justiça.¹⁰²

À vista disso, relevante pontuar que o Poder Judiciário do ponto de vista administrativo gerencia e controla o exercício da prestação jurisdicional e a consequente aplicação da justiça em conformidade com as políticas instituídas por seus respectivos Tribunais, ultimamente direcionados e ordenados pelo Conselho Nacional de Justiça.

Desta maneira, as atividades de ordem administrativa aplicadas no seio das unidades judiciais são devidamente sistematizadas por meio dos respectivos Tribunais e também por meio do Conselho Nacional de Justiça, todavia, se estas atividades forem executadas com a ausência de planos de gestão ou mesmo sem qualquer planejamento estratégico a eficiência e os resultados almejados pela sociedade sedenta pela pacificação dos conflitos de interesses não serão atingidos e a insatisfação com o sistema judiciário se perpetuará.

Assim sendo, necessária de faz o estabelecimento e o cumprimento compartilhado das diretrizes estabelecidas pela Política Nacional do Poder Judiciário, pelo Conselho Nacional de Justiça e pelos Tribunais, a fim de que as unidades judiciais possam exercer suas atividades de modo padronizado e orientado, seguindo efetivamente um planejamento estratégico devidamente definido.

Afinal, o aperfeiçoamento contínuo da gestão das unidades judiciais melhora o desenvolvimento das atividades meio e fim que compõem a prestação jurisdicional e propicia a realização e a satisfação efetiva do princípio da razoável duração do processo.

3.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO ÂMBITO DA JUSTIÇA LABORAL: A INTEGRAÇÃO NECESSÁRIA ENTRE CNJ, CSJT E TRT'S

¹⁰² Ibidem, p. 22-23.

Ao tratar de assuntos relacionados à própria gestão, o Poder Judiciário brasileiro sempre foi desprovido de instrumentos e/ou mecanismos que proporcionassem pelo menos um conhecimento mínimo de sua organização administrativa.

Havia muita dificuldade em responder questionamentos simples, como, por exemplo, a quantidade de juízes ou de servidores, a quantidade de novas demandas ajuizadas, a quantidade de casos finalizados, orçamento dos tribunais, entre outros dados elementares à administração de uma instituição do tamanho do Poder Judiciário.

Diante deste quadro, inaugurou-se movimento para o angariamento de dados gerenciais, a fim de que a organização administrativa da máquina estatal fosse satisfatoriamente conhecida, até porque, os órgãos do Poder Judiciário não poderiam continuar a atuar como ilhas, isoladas, sem qualquer ponto de intersecção.

Neste contexto, frente ao novo paradigma implementado por meio da EC nº 45, o Conselho Nacional de Justiça, no exercício de seu papel constitucional, abarca para si a responsabilidade de órgão de coordenação, planejamento e supervisão administrativa do Poder Judiciário, no intuito primordial de atingir a eficiência em sua plenitude, para assegurar a eficácia da prestação jurisdicional, tendo como desafio a adoção de um moderno sistema gerencial capaz de atender as exigências da sociedade que enaltecesse os métodos do planejamento formal e do gerenciamento das atividades administrativas.

Na verdade, o que se pretendia com tal iniciativa era justamente o conhecimento da realidade administrativa de cada Tribunal em nível macro, para que pudesse ser estabelecida a uniformização de procedimentos, oferecendo condições reais capazes de permitir o desenvolvimento de um planejamento estratégico adequado às peculiaridades regionais, atenuando as discrepâncias notadas entre juízos e tribunais dos estados federativos garantindo-se desta forma o aprimoramento institucional almejado.

Impulsionados pelo Conselho Nacional de Justiça, os Tribunais passaram a desenvolver e alinhar os seus respectivos Planejamentos Estratégicos ao Planejamento Estratégico Nacional.

Logo após a edição da Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, pelo Conselho Nacional de Justiça, restou definida a necessidade de que todos os Tribunais desenvolvessem seu planejamento estratégico. Este planejamento foi acompanhado pelo Conselho Nacional de Justiça, que assistiu os Tribunais na elaboração dos mapas estratégicos no âmbito de suas competências.

Atualmente o Planejamento Estratégico já é uma realidade no Poder Judiciário, guardadas as devidas proporções e as melhorias que ainda se fazem necessárias para que efetivamente os objetivos e a própria estratégia traçada possam ser alcançados e mantidos em

níveis satisfatórios. Trata-se de um processo técnico irrepreensível, estruturado em resultados, que contribui para o aprimoramento dos processos de trabalho implementados no Poder Judiciário, resultando em melhorias sensíveis para que serviços públicos sejam prestados com qualidade e eficiência.

Na Justiça Laboral, o planejamento estratégico também foi implementado através do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho, desenvolvido pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT, e do Plano Estratégico Institucional, elaborado no âmbito dos Tribunais Regionais do Trabalho.

A este respeito, convém destacar que diante do contexto histórico e das necessidades de mudanças na estrutura do Poder Judiciário, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho foi instituído pela EC nº 45. De acordo com o artigo 111-A, § 2º, inciso II, tem o objetivo de “exercer, na forma da lei, a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, como órgão central do sistema, cujas decisões terão efeito vinculante”.

Consoante o disposto no artigo 12, incisos II, III e IV, do regimento interno do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, constam como principais atribuições do órgão:

II – expedir normas gerais e procedimentos relacionados aos sistemas de tecnologia da informação gestão de pessoas, planejamento e orçamento, administração financeiras, material e patrimônio, controle interno e preservação da memória da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, ou normas que se refiram a sistemas relativos a outras atividades auxiliares comuns que necessitem de coordenação central;

III – supervisionar e fiscalizar os serviços responsáveis pelas atividades de tecnologia da informação, gestão de pessoas, planejamento e orçamento, administração financeira, material e patrimônio, controle interno, planejamento estratégico e preservação da memória da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, além de outros serviços encarregados de atividades comuns sob coordenação do órgão central;

IV- exercer, de ofício ou a requerimento de qualquer interessado, o controle de legalidade de ato administrativo praticado por Tribunal Regional do Trabalho, cujos efeitos extrapolem interesses meramente individuais, quando contrariadas normas legais ou constitucionais, ou decisões de caráter normativo do Conselho Superior da Justiça do Trabalho ou do Conselho Nacional de Justiça.

A atuação do Conselho Superior da Justiça do Trabalho na gestão estratégica da Justiça do Trabalho consiste em coordenar e assistir as ações a serem adotadas pelos Tribunais Regionais do Trabalho, a fim de oferecer harmonia e equilíbrio com as diretrizes estabelecidas

no I Encontro Nacional de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho¹⁰³, e, por consequência, estabelecer consonância com o Plano Estratégico Nacional do Poder Judiciário. O ato CSJT nº. 193/2009 define o modelo de planejamento e gestão estratégica do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, o qual observará as seguintes diretrizes: existência de estrutura centralizada de coordenação; existência de instâncias de planejamento e gestão; execução dos projetos e ações pelos órgãos da Justiça do Trabalho em regime de cooperação institucional.

Importante consignar que a coordenação exercida por este órgão deve ser compreendida como cooperação institucional, já que é de primordial importância o trabalho em conjunto dos Tribunais Regionais do Trabalho no propósito contribuir com o projeto de gestão a que se volta à Justiça do Trabalho.

Atualmente todos os Tribunais Regionais do Trabalho dispõem de planejamentos estratégicos devidamente aprovados e em vigência. Por oportuno, ressalva-se que antes da instituição do Conselho Nacional de Justiça e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, não havia uniformização das questões administrativas, sendo que cada órgão da Justiça Laboral determinava e atuava sem qualquer unidade deliberando sobre o contexto administrativo em conformidade com a visão particular de cada unidade da instituição judiciária.

3.5.1 Plano estratégico da Justiça do Trabalho 2015-2020 e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho

A ideia de inserir na Justiça Laboral um Planejamento Estratégico surgiu no I Encontro Nacional do Poder Judiciário, realizado no ano de 2008, que reuniu representantes de todos os tribunais do país, cujo resultado foi a Carta do Judiciário, documento que refletiu o acordo e o engajamento das lideranças para a promoção de transformações capazes de propiciar o aperfeiçoamento do Judiciário Brasileiro.

Em conformidade com o que dispõe a Resolução nº 74 de 2010 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, o planejamento estratégico da Justiça laboral expõe as diretrizes de planejamento e gestão que em seu cerne remete à robustez e à uniformidade da prática da Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho, bem como ao aperfeiçoamento do processo decisório na administração pública.

¹⁰³ A união em torno de causas comuns da Justiça é a principal meta do Encontro Nacional do Judiciário, realizado no dia 25 de agosto de 2008 em Brasília, para reunir presidentes dos tribunais de todo o país. Em pauta, temas voltados à modernização do Judiciário, o aperfeiçoamento da gestão dos tribunais e a melhoria da prestação jurisdicional. O objetivo é unificar as diretrizes estratégicas de atuação, com base na cooperação mútua entre as instituições. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/encontros-nacionais/1-encontro-nacional-do-judiciario>>. Acesso em 24 jun. 2016.

Na Justiça do Trabalho, o primeiro Planejamento Estratégico foi aprovado por meio da Resolução acima mencionada, emanada pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho e teve como vigência o período fixado entre os anos de 2010 a 2014.

Este planejamento baseia-se em uma metodologia voltada à estratégia das empresas, conhecida por BSC – Balanced Scorecard ou Desempenho Organizacional Balanceado, desenvolvida, no ano de 1992, por professores da Harvard Business, Robert Kaplan e David Norton. Esta metodologia foi adotada para a preparação do plano estratégico institucional da Justiça do Trabalho.

Partindo de uma visão integrada e balanceada da organização, esta metodologia possibilita retratar a estratégia a ser adotada por meio dos objetivos estratégicos observados 4 perspectivas, quais sejam: financeira, mercadológica, processos internos e aprendizado & inovação, estabelecendo entre elas uma relação de causa e efeito.

Ademais, a metodologia suscita o alinhamento dos objetivos estratégicos como indicadores de desempenho, metas e planos de ação, sendo possível gerenciar a estratégia de maneira integrada, assegurando que o empenho da organização esteja em consonância com a estratégia previamente estabelecida.

A fim de que a estratégia estabelecida seja devidamente transmitida, ordenada e um compromisso para os envolvidos em sua construção, necessária se faz a elaboração de um mapa estratégico, instrumento apto a definir de modo claro e transparente o cerne à estratégia desenvolvida e o modo como as ações influenciam na obtenção de resultados concretos, auxiliando na destinação de esforços rechaçando o desperdício de ações e de recursos.

No âmbito da Justiça obreira, o mapa estratégico foi organizado fundamentando-se em três perspectivas: sociedade, processos internos e recursos. As perspectivas mencionadas interpretam a sucessão lógica de sua estratégia.

Sobre a perspectiva sociedade, verifica-se que esta delimita o que deverá ser feito para se atingir a missão institucional da Justiça Laboral, atendendo às pretensões do Estado, da sociedade e de toda a instituição.

Quanto à perspectiva processos internos, esta aponta os temas cruciais nos quais devem ser centralizados os esforços para a obtenção dos resultados desejados. Já no que tange às perspectivas de recursos, apontam-se as ações destinadas à inovação e ao aperfeiçoamento da gestão de pessoas, dos sistemas orçamentários e de informação imprescindíveis para o sustento da estratégia desenvolvida a longo prazo.

O Mapa Estratégico do Conselho Superior de Justiça, representado pela figura abaixo, expressa o trabalho constante e integralizado por este órgão em consonância com o Plano Estratégico da Justiça do Trabalho e as iniciativas das Cortes Regionais.

Figura 3 – Mapa Estratégico do Conselho Superior de Justiça



Fonte: http://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=38973ef1-3eb4-4e44-9d73-a0544e349be8&groupId=955023

Criado por meio da EC nº 45 para exercer a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT teve seu plano estratégico 2011-2014 aprovado pela Resolução CSJT nº 89/2011, cuja vigência se estendeu até 31/12/2014.

Sendo assim, inicialmente insta pontuar que no VII Encontro Nacional do Judiciário restaram aprovados os objetivos e/ou macrodesafios do Plano Estratégico do Judiciário para o período de 2015-2020. Como resultado do evento mencionado evento, o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução nº 198, na qual foi aprovado o Plano Estratégico do Poder Judiciário, o qual

estabelecia acerca da imprescindibilidade do desenvolvimento de um Plano Estratégico para cada órgão do Judiciário abrangendo um período mínimo de 6 (seis) anos.

A criação do novo Plano para o período de 2015-2020 começou a ser feita a partir do segundo semestre do ano de 2014, em consonância com as diretrizes apresentadas no Plano Estratégico Nacional, de acordo com a Resolução CNJ 198 de 1º de julho de 2014, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. Para atingir os objetivos estratégicos delineados, o supracitado Plano foi desenvolvido sob três perspectivas, a saber: recursos, processos internos e resultados.

Acerca da perspectiva recursos, esta se fundamenta no revigoramento da instituição por meio da valorização das pessoas, pela otimização dos recursos materiais, orçamentários e tecnológicos, além do aprimoramento da comunicação e da infraestrutura com vistas ao atendimento da missão do próprio órgão, que implica na devida supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.

No que se refere à perspectiva processos internos, nota-se que esta reflete a melhoria das atividades e das iniciativas desenvolvidas pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho para o aperfeiçoamento da Justiça obreira no âmbito do 1º e 2º graus.

Com referência à perspectiva resultados, esta se pauta no impacto das ações desenvolvidas pelo Conselho em questão para melhorar a Justiça do Trabalho em prol da sociedade.

O Plano estratégico 2015-2020 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho foi devidamente aprovado por intermédio da Resolução CSJT nº. 146/2014 e objetiva orientar e acompanhar a atuação da gestão do Judiciário Trabalhista, bem como desenvolver ações que culminem na otimização da prestação jurisdicional oferecida por esta Justiça Especializada.

3.5.2 O Plano Estratégico Institucional do Tribunal Regional do Trabalho – 2ª Região – São Paulo

Através da Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, editada pelo Conselho Nacional de Justiça, que instituiu o Plano Estratégico do Poder Judiciário, foram suscitadas o estabelecimento de metas anuais a serem realizadas pelos diversos órgãos integrantes do Poder Judiciário, voltadas ao alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pelo mencionado plano.

A Justiça Laboral, por seu turno, por meio da EC nº 45, foi agraciada com a criação do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, que inseriu na Carta Política nacional o artigo 111-

A, cujo §2º, II, transcreveu as competências contidas no §4º do artigo 103-B, ao lhe precisar o exercício da supervisão administrativa, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho.

Por meio da Resolução CSJT nº 89/2011, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho aprovou o Plano Estratégico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, que em consonância ao Plano Estratégico do Conselho Nacional de Justiça determinou o estabelecimento de objetivos e metas específicas a serem cumpridas pelos Tribunais Regionais do Trabalho.

Deste modo, oportuno consignar que cada um dos 24 Tribunais Regionais do Trabalho, distribuídos pelo território nacional possui o seu próprio plano estratégico institucional.

Desta forma, o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – São Paulo divulgou recentemente o seu Plano Estratégico Institucional para o período 2015-2020, sendo o documento devidamente elaborado por meio de seu Comitê de Planejamento e Gestão, instituído pelo Ato GP nº 28/2010. Sua composição foi alterada pelo Ato GP nº 27/2014, que apreciou e analisou o Plano Estratégico 2011-2016, pontuando a realidade vivenciada pelo órgão, implementando modificações necessárias condizentes com o quadro apresentado, observando, para tanto, a obrigatória consonância com o disposto no Plano Estratégico estabelecido para a Justiça Laboral para o período de 2015-2020, através do Conselho Superior da Justiça do Trabalho.

O recente plano foi estabelecido considerando que a “atuação do maior tribunal trabalhista do país sofre influência de diversos fatores, tais como a estrutura legal e normativa vigente, a conjuntura socioeconômica do Brasil e a demanda da sociedade por celeridade e excelência na prestação jurisdicional”¹⁰⁴.

O documento evidencia e destaca a estratégia institucional desenvolvida para a consecução da missão e da visão de futuro devidamente definidos pela instituição, sendo para tanto, desenvolvidos nove objetivos estratégicos, entre eles:

- 1) Promoção da valorização das pessoas e da qualidade de vida; 2) Provimento e infraestrutura física adequada às atividades judiciais; 3) Garantia de infraestrutura e recursos tecnológicos adequados às atividades judiciais e administrativas; 4) Alinhamento do plano orçamentário à estratégia institucional; 5) Gestão da governança judiciária e administrativa; 6) Gestão da governança de tecnologia da informação e comunicações; 7) Garantia da razoável duração do processo na prestação jurisdicional;

¹⁰⁴ TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO SP (TRT2). TRT2-2 apresenta o plano estratégico institucional para o período de 2015-2020. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/indice-noticias-em-destaque/19422-trt-2-apresenta-o-plano-estrategico-institucional-para-o-periodo-2015-2020>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

8) Garantia da efetividade na prestação jurisdicional; e 9) Garantia da atuação com reponsabilidade socioambiental.

Os objetivos por ora destacados se estendem em onze ações estratégicas, a saber:

- 1) Reduzir o saldo residual dos processos na fase cognitiva; 2) Promover a efetividade do processo de execução; 3) Munir o Tribunal de sistemas de gestão administrativa; 4) Estabelecer a gestão por processo nas unidades judiciais e administrativas do TRT2; 5) Capacitar continuamente magistrados e servidores nas competências essenciais e na gestão administrativa; 6) Prover infraestrutura adequada para o funcionamento das unidades judiciais e administrativas; 7) Aprimorar a gestão de pessoas; 8) Aperfeiçoar a gestão de recursos orçamentários e financeiros; 9) Adotar práticas voltadas à responsabilidade socioambiental; 10) Implementar programas em prol da qualidade de vida; 11) Acompanhar as ações relacionadas à gestão de governança definidas no Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI).

As ações estratégicas mencionadas serão colocadas em prática durante a vigência do Plano Estratégico Institucional, tendo o seu cumprimento e resultados devidamente monitorados por meio de quarenta e dois indicadores que permitirão averiguar se os objetivos estratégicos definidos estão sendo conquistados ou se serão necessárias à implementação de ajustes no decorrer da vigência do plano estabelecido.

O mapa estratégico do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, conforme a figura abaixo, reflete a estratégia institucional que legitimará a atuação do Tribunal no âmbito de sua competência na consecução de sua missão e no alcance da visão de futuro almejada.

Figura 4 – Mapa Estratégico – Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região



Fonte: http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/planejamento_gestao/PEI_2015_2020.pdf

Interessante pontuar que a criação do Conselho Superior da Justiça do Trabalho foi responsável por propiciar à Justiça Laboral uma nova dinâmica, no sentido de integrar os 24 Tribunais Regionais pertencentes à justiça obreira, antes totalmente isolados sem qualquer comunicação, agregando e compartilhando experiências, minimizando diversidades e as peculiaridades de cada regional, desenvolvendo uma linguagem unificada para esta justiça especializada.

A elaboração do Plano Estratégico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, em consonância ao Plano Estratégico do Conselho Nacional de Justiça, permitiu aos Tribunais Regionais a elaboração de um planejamento estratégico institucional e consequentemente o acesso a relatórios gerenciais com informações técnicas e científicas que autorizam a tomada de decisões racionais e contribuem para o próprio desenvolvimento da instituição judiciária na seara laboral.

A realização coordenada dos objetivos e das ações estratégicas implementadas demonstra o amadurecimento e a compreensão da importância de se adotar mecanismos e padrões unificados perante todos os tribunais do trabalho. Esta integração permite a otimização do gerenciamento estratégico e consequentemente a melhora da prestação jurisdicional, pois os indicadores que monitoram o cumprimento e os resultados dos objetivos e das ações estratégicas são capazes de detalhar de maneira precisa os dados estatísticos relativos à Justiça

do Trabalho, permitindo o conhecimento da realidade enfrentada, tal como os assuntos mais corriqueiros nos processos, as fases de tramitação em que ocorrem os congestionamentos, os processos resolvidos com maior ou menor rapidez, entre outras.

3.6 O MODELO ATUAL DA UNIDADE JUDICIAL NA JUSTIÇA DO TRABALHO E A CRISE DE GESTÃO ADMINISTRATIVA: O IMPACTO NA ENTREGA DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

Apesar de todo o avanço trazido pela EC nº 45, ainda persistem desafios a serem enfrentados, principalmente aqueles relacionados às disfunções dos modelos de gestão pública implementados. Alguns problemas gerenciais associados à ausência de planejamento e falta de padronização para o desenvolvimento de atividades administrativas rotineiras têm frustrado a entrega da prestação jurisdicional célere e eficiente.

O Poder Judiciário padece de uma crise que não pode apenas ser vista sob a ótica da atuação do magistrado no processo, das partes ou da ruína do aparelho legislativo. A crise está também amplamente relacionada ao problema da má gestão administrativa.

Nada obstante aos atributos pessoais dos juízes e dos servidores, não existe preparo ou mesmo formação para a gestão administrativa das unidades judiciais nem treinamento exclusivo aos servidores para que possam exercer suas atividades.

Por este ângulo, as unidades judiciais devem ser percebidas como organizações dentro de uma organização maior, que é o Poder Judiciário, afinal, a realização de suas atividades e atribuições importam direta e indiretamente na rotina dos cidadãos e consequentemente da sociedade como um todo.

Muito se tem debatido acerca de imprimir rapidez às atividades realizadas pelo Poder Judiciário, especialmente no que afeta ao efetivo andamento processual em suas respectivas unidades judiciais.

Na Justiça Laboral, os debates também não podiam ser diferentes, haja vista o fato de que esta justiça especializada conta com 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) e 1.564 varas do trabalho, sendo a região metropolitana de São Paulo detentora de 14% das varas, ou seja, 214 unidades e responsável pela entrada de 20% dos casos da justiça obreira¹⁰⁵.

Muito embora, a Justiça Laboral tenha evoluído e se aperfeiçoado ao longo dos mais de 10 anos da implementação da EC nº 45, e tenha se adaptado aos novos moldes do modelo

¹⁰⁵ CNJ – Justiça em números 2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/80430-justica-do-trabalho-aumenta-produtividade-e-tem-alto-grau-de-virtualizacao>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

gerencial imprimido pelo Conselho Nacional de Justiça, ainda é possível verificar a existência de alguns problemas relacionados a gestão administrativa em suas unidades judiciais.

Neste contexto a análise do diagnóstico dos ambientes interno e externo da Justiça obreira, retratada pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho, aponta como fraquezas desta justiça especializada a falta de padronização de procedimentos; morosidade e falta de efetividade na execução processual; baixo nível de integração de seus sistemas operacionais às atividades judiciais e administrativas.

No âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – SP, maior tribunal trabalhista do país, que abrange, além da capital, 41 municípios da grande São Paulo e da Baixada Santista, a realidade e os problemas enfrentados não poderiam ser diferentes.

Em sua sede, na capital, no Fórum Ruy Barbosa, funcionam as 90 varas do trabalho da cidade. De acordo com a desembargadora Maria Doralice Novaes¹⁰⁶, diariamente transitam por ele de 15 a 20 mil pessoas por dia. É, portanto, o tribunal que concentra o maior número de demandas trabalhistas de todo o território brasileiro.

Embora, o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região tenha estabelecido um Plano Estratégico Institucional com objetivos e ações estratégicas para a consecução de sua missão, que compreende a promoção da pacificação social por meio de uma prestação jurisdicional rápida, acessível e efetiva nos litígios trabalhistas, o que se percebe na prática, no seio das unidades judiciais, é a ausência de procedimentos operacionais padrão, pois cada unidade, ou seja, cada vara do trabalho, funciona com padrões distintos, não havendo uma unicidade de rotinas de trabalho.

Logo, a organização das varas do trabalho não é padronizada e consequentemente os processos de trabalho e os demais procedimentos necessários para o devido andamento dos processos também não o são. Por esta razão, não no dia a dia, muito comum se tornam entre os operadores do direito algumas constatações e ponderações acerca das distinções tanto de procedimentos quanto de atendimento das unidades judiciais, o que torna cada vez mais distante o sentimento de uma unidade administrativa.

Desta forma, o modelo gerencial imprimido à Justiça Laboral se torna frágil, uma vez que não há um conjunto de procedimentos e de regras que ajudem tanto os magistrados quanto os serventuários na condução das unidades judiciais, de modo a propiciar a celeridade tão almejada pelos objetivos e ações estratégicas e pela sociedade em geral.

¹⁰⁶ CONJUR. Descentralização do TRT – Descentralização vai facilitar o acesso à justiça. 17 fev. 2013. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2013-fev-17/entrevista-desembargadora-maria-doralice-novaes-presidente-trt> Acesso em: 11 mai. 2016.

Na realidade, no âmbito das serventias, o que existe são apenas diretrizes simples dos próprios órgãos responsáveis pela realização do trabalho, o que geralmente fica adstrito à autoridade que está no comando da unidade, não havendo para isso qualquer regramento ou padrão definido.

À vista disso, o que se verifica é que os profissionais que trabalham nas unidades judiciais, não dispõem, em quase toda a sua totalidade, de formação característica na Ciência da Administração, o que tornaria mais simples e objetivo o desempenho de suas atividades. A prática demonstra que a organização administrativa das varas do trabalho ainda é empírica e fundamentada na experiência dos profissionais mais antigos.

Se não bastasse isso, o problema da gestão é agravado pela falta de magistrados, o que consequentemente impacta consideravelmente a primeira instância, já que a entrada de novas ações é muito superior ao número de processos solucionados, dado o agigantamento dos conflitos de interesse que permeiam as relações sociais. Da mesma forma, a quantidade limitada de servidores também impacta sobremaneira o desempenho e no andamento das atividades realizadas no âmbito da vara do trabalho.

Nesse sentido, torna-se necessário deduzir que a previsão de pessoal contida na Resolução nº 63, de 28 de maio de 2010, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, está defasada, muito inferior à real necessidade das varas do trabalho. O reforço no quadro é urgente. Tanto é assim que já está em tramitação na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei n. 8.304/2014, o qual prevê a criação de 611 cargos de servidores efetivos, sendo dentro deste universo, 407 analistas judiciários e 204 técnicos judiciários.

A quantidade de trabalho nas varas judiciais é bastante considerável, de acordo com os números divulgados pela 11ª edição do relatório Justiça em Números 2015¹⁰⁷, ano base 2014. Elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça, ele revela que a carga de trabalho dos magistrados e dos serventuários do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região tem aumentado muito para compensar o grande volume de ações submetidas à Justiça Laboral, bem como acompanhar as metas estabelecidas pelo próprio CNJ e contrabalançar a movimentação processual dos demais Tribunais Regionais.

¹⁰⁷ CNJ. Justiça em números 2015: ano-base 2014/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros?acm=33412_7423> Acesso em: 07 jun. 2016.

Consoante os dados anunciados pelo relatório em questão, a Justiça do Trabalho¹⁰⁸ recebeu, no ano base 2014, 4 (quatro) milhões de novos casos, acrescidos de 4,4 milhões de processos residuais.

O juiz Leonardo Grizagoridis da Silva¹⁰⁹, diretor adjunto de assuntos institucionais da Associação dos Magistrados da Justiça do Trabalho – 2ª Região (AMATRA-2), ressalta que:

A média de casos novos a serem analisados por ano e por magistrado chega a 1.269 processos no TRT-2, enquanto a média nacional fica em 886 processos novo, ou seja, cada Juiz do Trabalho da 1ª instância do TRT-2 recebe cerca de 40% a mais de processos na fase de conhecimento do que a média nacional.

Igualmente ocorre com o exame da média de processos julgados. Na primeira instância, particularmente na fase de conhecimento, do Tribunal Regional do TRT-2 cada juiz julgou por volta de 1.664 casos, ultrapassando em quase 50% a média nacional de 1.148 processos. Estes números exprimem a alta carga de trabalho.

Ainda em conformidade com o relatório apresentado pelo Conselho Nacional de Justiça, verifica-se que o acervo processual em andamento para cada unidade judicial da 2ª Região extrapola, em média, 6.600 processos, o que retrata mais de 50% da média nacional, com 4.000 processos em andamento por Vara.

De outra parte, o diagnóstico consignado pelo relatório demonstra que a cada serventuário do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região resta algo em torno de 137 processos novos, quase o dobro de processos novos recebidos pelos serventuários da Justiça Federal de São Paulo (72 processos) e quantidade superior também aos 98 processos recebidos pelos serventuários da Justiça Estadual.

Diante desta realidade, verifica-se que as atividades de gestão no âmbito das unidades judiciais ainda são realizadas de modo intuitivo, o que não mais pode ser tolerado, uma vez que já existentes e disponíveis práticas de gestão consagradas nas organizações públicas de vanguarda, como a Justiça do Trabalho. Portanto, é necessário regular e estabelecer a capacitação profissional e a padronização dos procedimentos administrativos.

¹⁰⁸ TST. Relatório Justiça em Números 2015 destaca produtividade e informatização da Justiça do Trabalho. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/noticia-destaque/-/asset_publisher/NGo1/content/relatorio-justica-em-numeros-2015-destaca-productividade-e-informatizacao-da-justica-do-trabalho>. Acesso em: 07 jun. 2016.

¹⁰⁹ AMATRA-2. Nota à Sociedade Disponível em: <<http://www.amatra2.org.br/>> <https://www.facebook.com/amatra2/?fref=ts>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

3.7 A PRODUTIVIDADE DA JUSTIÇA DO TRABALHO E AS METAS ESTABELECIDAS PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA: QUANTIFICAÇÃO vs. QUALIDADE NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

O Conselho Nacional de Justiça há 10 anos elabora um diagnóstico do Poder Judiciário, subsidiado por indicadores relativos a litigiosidade, pessoal e orçamento.

Assim, cumprindo sua função constitucional de realizar o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciários, apresentou recentemente a mais atual edição do relatório anual Justiça em Números.

A 11ª edição do Relatório Justiça em Números traz um acervo de dados relativos ao orçamento, à produtividade, aos recursos humanos e à estrutura dos tribunais brasileiros. No que concerne à Justiça do Trabalho, a edição de 2015 ressalta o crescimento da produtividade e os avanços relativos à implantação e ampliação do Processo Judicial Eletrônico da Justiça do Trabalho, chamado de PJe-JT, sistema que, de acordo com o Comitê Gestor Nacional do PJe-JT, é usado por todos os 24 Tribunais Regionais do Trabalho, constituindo ferramenta gratuita disponibilizada pelo Conselho Nacional de Justiça e que deverá ser aplicada em todos os tribunais do país até 2018.

De acordo¹¹⁰ com as informações apontadas por este Relatório, verifica-se que a Justiça Laboral, formada por 24 Tribunais Regionais do Trabalho e por 1.564 Varas do Trabalho, contou, somente no ano de 2014, com a entrada de 4 milhões de novos processos, acrescidos de 4,4 milhões de processos acumulados.

Os dados mostrados pelo relatório dão conta de que, embora a existência do acervo remanescente de processos, ocorreu a baixa de 105,5% de processos em relação a entrada de novas ações, fato que denota o empenho desta Justiça Especializada, desde o ano de 2009 no que diz respeito a baixa de processos acumulados.

O diagnóstico apurado pelo Conselho Nacional de Justiça, salienta que a taxa de congestionamento, em comparação aos demais ramos da Justiça, vem se mantendo estável, por volta dos 50%.

De modo parecido com as demais áreas da Justiça, a primeira instância é responsável pela maioria dos processos em tramitação, com 84% de casos novos e 92% de casos remanescentes, ou seja, ainda não solucionados. Simultaneamente, nessa instância apresentam-

¹¹⁰ TST. Relatório Justiça em Números 2015 destaca a produtividade e informatização da Justiça do Trabalho. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/noticia-destaque/-/asset_publisher/NGo1/content/relatorio-justica-em-numeros-2015-destaca-produtividade-e-informatizacao-da-justica-do-trabalho>. Acesso em: 07 jun. 2016.

se também os maiores indicadores de produtividade, considerando que nela houve 85% de processos baixados e 81% das sentenças em toda a Justiça do Trabalho no ano de 2014¹¹¹.

Ao longo do ano de 2014, foram proferidas por volta de 4 milhões de sentenças e decisões, sendo 81% no âmbito da primeira instância, o que equivale dizer que cada magistrado baixou cerca de 1.238 processos, o que indica que 103 processos foram solucionados pelos juízes.

Desta forma, o Índice de Produtividade de Magistrados (IPM), que examina a produtividade dos juízes de acordo com o número de processos baixados, indicou crescimento de 5,3% no decorrer do ano de 2014 e 18,3% no período compreendido entre 2009 a 2014. De modo semelhante, o Índice de Produtividade dos Servidores da Área Judiciária (IPS-Jud), demonstrou um crescimento de 5,7%.

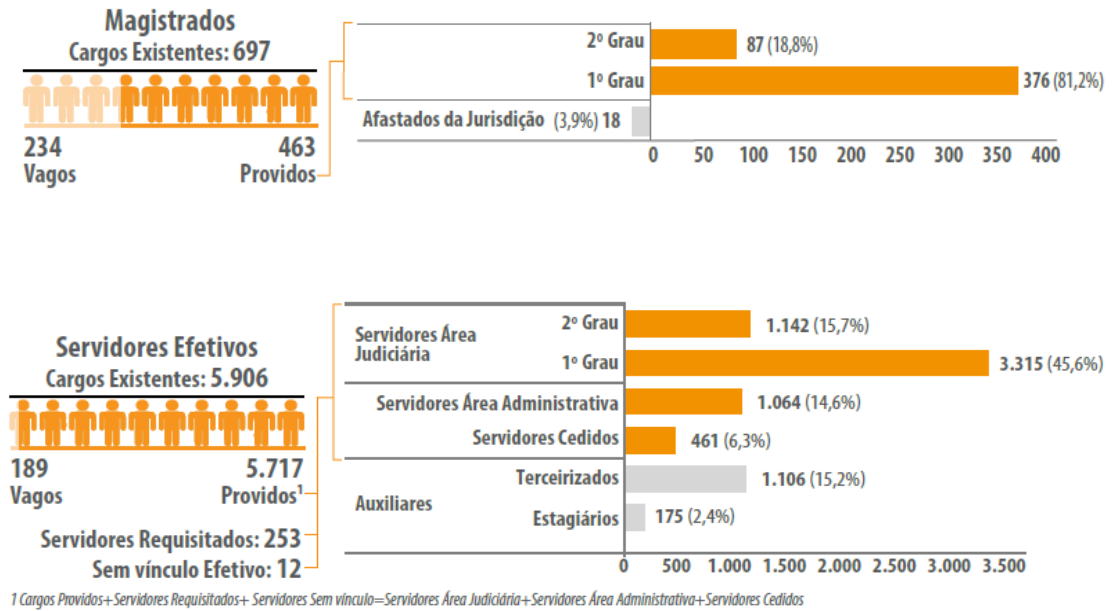
No que tange ao processo digital, o relatório aponta um considerável crescimento dos processos que adentraram na Justiça Laboral de modo virtual, ressaltando um percentual de 57%, sendo que somente na primeira instância o índice de virtualização foi de 64%. As novas ações distribuídas digitalmente alcançaram um aumento de 24% na vigência do ano de 2014.

A figura e os gráficos abaixo sintetizam o quadro atual da Justiça do Trabalho no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, pois contém informações relativas às despesas, a força de trabalho, bem como dados pertinentes a litigiosidade, os quantitativos de processos novos, julgados, baixados e acumulados divididos entre processos de conhecimento e de execução, além dispor indicadores de desempenho do Tribunal como também indicadores de produtividade dos juízes e dos servidores.

Figura 5 – Força de Trabalho da Justiça Laboral

¹¹¹ CNJ. Justiça em números 2015: ano-base 2014/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

Força de Trabalho



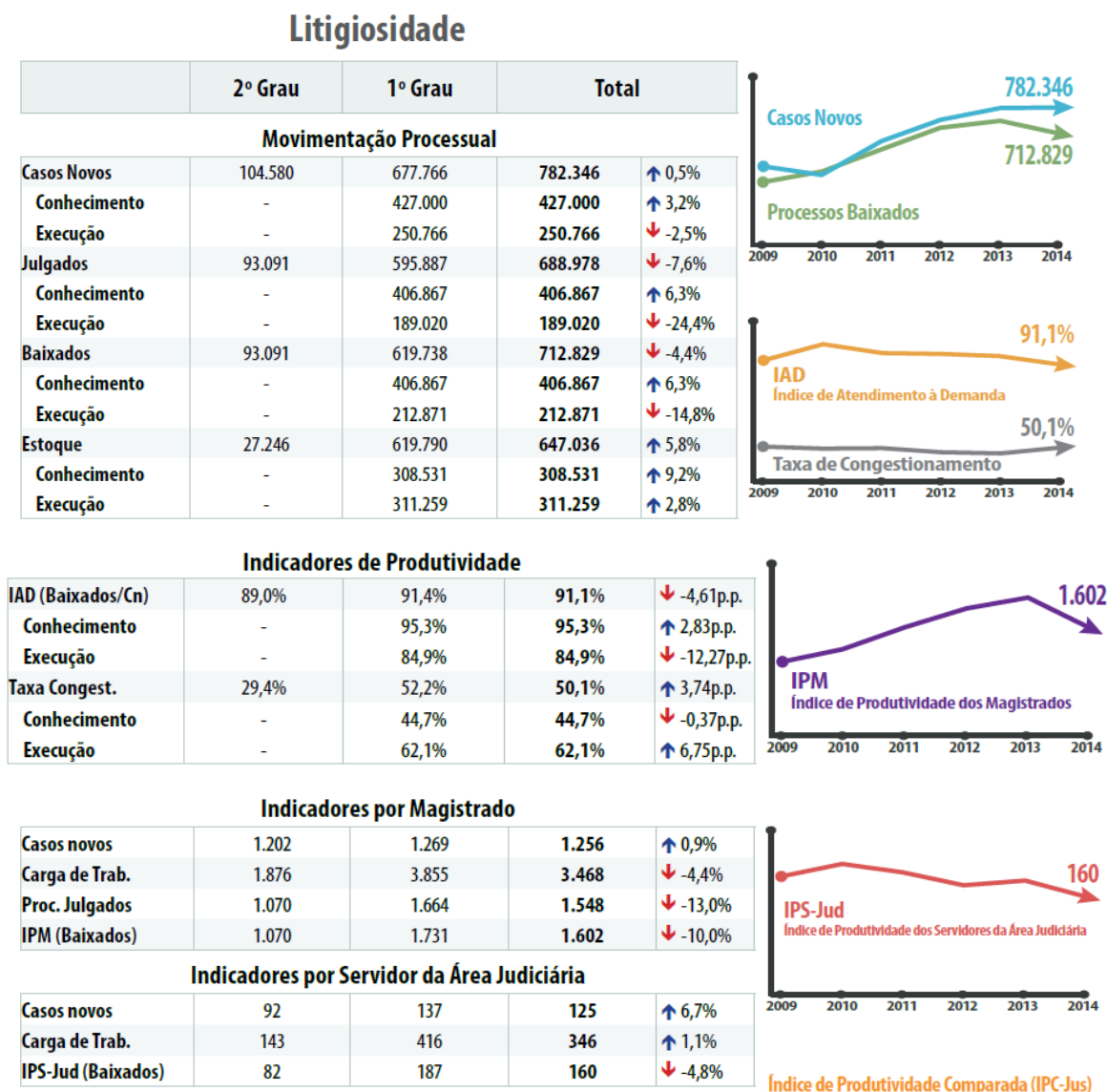
Fonte: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoaes/pj-justica-em-numeros>

Figura 6 – Despesas – Tribunal Regional do Trabalho 2ª Região - SP



Fonte: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoaes/pj-justica-em-numeros>

Gráfico 1 – Grau de Litigiosidade, indicadores de produtividade, e indicadores por magistrado e servidores - Tribunal Regional do Trabalho 2ª Região - SP



Fonte: <http://www.cnj.jus.br/>

Todavia, consoante a Associação dos Magistrados da Justiça do Trabalho – 2ª Região – AMATRA, as informações divulgadas pelo atual Relatório da Justiça em Números foram recebidas com orgulho e ao mesmo tempo com preocupação.

Nessa perspectiva, a então presidente da AMATRA-2 à época da divulgação do relatório se manifestou acerca da produtividade destacada no documento, tecendo o comentário abaixo transcrito:

É uma satisfação para Magistrados e Servidores o reconhecimento desse comprometimento. Porém, são motivos de alerta as condições em que atuam para manter essa produção com a demanda de trabalho crescente, sem a correspondente ampliação do número de Servidores e Magistrados. Para equalizar, até que seja aprovado o projeto de lei para a criação de cargos e funções, consideramos fundamental uma reforma administrativa, com vistas ao aumento do número de servidores lotados nas Varas e redistribuição de Funções Comissionadas (FC's).

Realmente serve de alerta a ponderação acima destacada, já que se torna incontestável o aumento da carga de trabalho dos magistrados e dos servidores públicos que atuam no âmbito da primeira instância do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, a ponto de o próprio Conselho Nacional de Justiça reconhecer este fato quando sintetiza os dados apresentados no Relatório Justiça em Números¹¹²:

Os investimentos na estrutura deste ramo de justiça avançaram com uma despesa de R\$ 14 bilhões, um corpo de 3.400 magistrados e 55.325 trabalhadores em atuação. Tais valores registraram aumento de 3,9%, 6,7% e 22%, entre os anos de 2009 a 2014, respectivamente. Apesar do crescimento no número de magistrados e servidores/trabalhadores, há 2 juízes por cem mil habitantes e 27 servidores por cem mil habitantes na Justiça Trabalhista. Além disso, verifica-se uma sobrecarga de trabalho entre os servidores que atuam na primeira instância em razão do maior número de casos novos e pendentes – somado ao fato de que há, na área judiciária, 16 servidores da área judiciária por magistrado no 2º grau, mas 8 servidores da área judiciária por magistrado na 1ª instância.

Com relação ao número de servidores, já advertia, no ano de 2013, a então Presidente do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, Maria Doralice Novaes¹¹³, a respeito da falta de magistrados, o que para ela era considerada uma “deficiência imensa”. De acordo com a Presidente, o quadro de juízes deveria já naquela época ser de aproximadamente 630, mas apenas 212 vagas foram preenchidas, não obstante os concursos públicos realizados constantemente.

Indo mais além, Maria Doralice Novaes destaca que o baixo número de magistrados se torna a principal dificuldade para diminuir o número de processos acumulados. Tanto é assim que no ano de 2012 o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região recebeu algo em torno de 600 mil processos no primeiro grau, sendo que deste universo apenas 320 mil foram devidamente resolvidos, o que contribui para um número significativo de processos remanescentes.

¹¹² CNJ. Justiça em números 2015: ano-base 2014/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoess/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

¹¹³ CONJUR. Descentralização do TRT – Descentralização vai facilitar o acesso à justiça. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-fev-17/entrevista-desembargadora-maria-doralice-novaes-presidente-trt>>. Acesso em: 11 mai. 2016.

À frente desta realidade, a Desembargadora¹¹⁴ ainda critica as metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, apesar de considerá-las cruciais para o futuro do Tribunal:

Me parece que as metas fixadas pelo CNJ não levam em conta as características de cada região, as dificuldades de cada processo. Não é a mesma coisa você fixar metas para o Tribunal de Justiça e para a Justiça do Trabalho. Na Justiça do Trabalho nunca há um tema único. São pelo menos dez temas para serem decididos em cada processo: porque foi mandado embora, justa causa ou não justa causa, teve acidente de trabalho ou não teve, tem dano moral, não tem, tem hora extra, não tem, tem adicional de insalubridade, periculosidade [...]. Então, não dá para fixar metas por processo. Talvez fosse um pouco mais justo fixar meta por matéria. Mas por processo não é justo.

Neste contexto, afere-se que os casos encaminhados a Justiça do Trabalho são bem mais complexos e por esta razão demandam uma análise, muitas vezes pormenorizada dos fatos, o que realmente tornam as metas determinadas pelo Conselho Nacional de Justiça, injustas se analisadas do ponto de vista das matérias trabalhistas discutidas.

Desta maneira, na visão de Maria Doralice Novaes, a busca desmedida pela produtividade e quantificação exigida pelo Conselho Nacional de Justiça, em razão das metas estabelecidas, impacta consideravelmente sobre a qualidade das decisões proferidas nos processos. Para ela, se a demanda de novas ações e de todo o trabalho desenvolvido pelas varas do trabalho da 2ª Região fosse em menor número, talvez o cumprimento das metas estabelecidas não causasse perda de qualidade nas decisões exaradas. Mas o fato é que a realidade demonstra que a quantidade de processos é sempre muito grande e a discussão das matérias envolvidas revelam enorme complexidade.

Ela considera que a legislação trabalhista também deveria ser revista, pois há muito está em descompasso com a realidade social, o que dificulta consideravelmente o andamento da justiça, pois o mecanismo atual com uma gama de recursos, aliada à deficiência estrutural e administrativa do Tribunal Regional de São Paulo, torna a prestação jurisdicional morosa. O caminho então para a celeridade processual seria, na sua visão, o processo eletrônico, que poderia diminuir o tempo do processo em até 60%, a prática da conciliação com a promoção de todas as modalidades de composição extrajudicial, além da otimização de toda a estrutura operacional do Tribunal, com a supressão de todas as deficiências ainda existentes, melhores

¹¹⁴ CONJUR. Descentralização do TRT – “Descentralização vai facilitar o acesso à justiça”. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-fev-17/entrevista-desembargadora-maria-doralice-novaes-presidente-trt>>. Acesso em: 11 mai. 2016.

condições de trabalho aos servidores, e o aumento do quadro de servidores públicos e magistrados.

Entende também que se faz necessária a capacitação do material humano para atuar na Justiça do Trabalho, sendo indispensável a realização de cursos de gestão e de liderança. Ela considera que não somente os presidentes dos Tribunais precisam se capacitar, afinal, de um modo geral, todos são um pouco de gestores, sejam nas próprias varas nos próprios setores, motivo pelo qual o Tribunal deve capacitar as pessoas, pois entende que o problema vivenciado pela Justiça do Trabalho não está relacionado a apenas aspectos estruturais, mas também à gestão administrativa.

Sobre isso, importante consignar que o material humano, ou seja, as pessoas que compõem um tribunal constituem recurso essencial e a Reforma do Poder Judiciário deixou isso muito claro, quando por meio do novo modelo de gestão implementado a gestão pública primou pela capacitação de seus membros. Na atualidade, se torna necessário o desenvolvimento de uma inteligência administrativa, de modo que o Judiciário assuma sua aptidão constitucional de autogestão através da capacitação de seus membros, personificados nas figuras do magistrado/gestor e do servidor/gestor, pois a gestão deste poder é constituída e realizada pelos membros que a compõem.

4. A GESTÃO DE PESSOAS E O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NO ÂMBITO DAS UNIDADES JUDICIAIS (VARAS DO TRABALHO – TRT2)

4.1 A GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DO PODER JUDICIÁRIO

No traçado da evolução dos modelos de gestão pública eleitos pela máquina estatal brasileira, os problemas típicos das organizações burocráticas foram gradualmente deixados de lado com o rompimento dos paradigmas até então estabelecidos. O modelo burocrático cedeu lugar ao novo modelo gerencial, com a adoção de planejamento e estratégias de resultado na prestação dos serviços jurisdicionais.

A opção por este modelo gerencial impactou em mudanças profundas na operacionalidade do sistema judicial, pois a busca pela otimização da eficiência das instituições públicas e consequentemente a busca pela qualidade dos serviços prestados para os cidadãos, enquanto jurisdicionados, concatena um novo conjunto de ideias conhecido como Nova Administração Pública.

Para Tomás de Aquino Guimarães¹¹⁵, defensor da Nova Administração Pública, os serviços públicos devem ser prestados tendo como fundamento elementos direcionais como a qualidade, a eficiência e a efetividade, devendo as organizações públicas passarem por um processo de racionalização, por meio da implementação de novos processos de gestão e de organização e divisão do trabalho.

Dentro desse contexto, o 1º Encontro Nacional do Poder Judiciário, realizado em Brasília, em 25 de agosto de 2008, tratou de temas direcionados a renovação do Judiciário, ao aprimoramento da gestão dos Tribunais e a otimização da prestação jurisdicional, visando à unificação de orientações estratégicas de atuação, fundamentados na cooperação recíproca entre as instituições, resultando na publicação da Carta do Judiciário.

A Carta do Judiciário determinou como diretrizes do trabalho:

[...] a celeridade, a facilidade e a simplificação da prestação jurisdicional e do acesso à Justiça, prevendo também a ampliação dos meios de alcance à informação processual, o aprimoramento da comunicação interna e externa e do atendimento ao público, além do aproveitamento racional e criativo dos recursos humanos e materiais, a otimização dos recursos orçamentários, a valorização e qualificação dos servidores, o melhor uso da tecnologia em prol do acesso à Justiça e o desenvolvimento de políticas de segurança institucional ¹¹⁶.

Posteriormente, imbuído de suas atribuições constitucionais, o Conselho Nacional de Justiça editou em 22 de fevereiro de 2011, a Resolução nº 126, que consoante seu artigo 1º, dispõe acerca da criação do Plano Nacional de Capacitação Judicial, visando à constituição de

¹¹⁵ GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV, n. 34 (3), maio-jun. 2000, p. 125-140.

¹¹⁶ CNJ. Carta do Judiciário. Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/encontros-nacionais/1-encontro-nacional-do-judiciario>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

diretrizes norteadoras das ações promovidas pelas Escolas Judiciais brasileiras na formação e aperfeiçoamento de magistrados e servidores do Poder Judiciário.

Tal medida abriu caminho para o desenvolvimento de um trabalho menos hierarquizado, destinado à formação de parcerias e convergente no sentido de incrementar o espírito de equipe e o comprometimento com a finalidade estratégica do Poder Judiciário, ampliando desta maneira a visão da gestão pública no sistema judicial.

Afinal, o Estado para realizar e concretizar as atividades que lhe são atribuídas deve valer-se tanto de recursos materiais quanto de recursos humanos. Deste modo, se iniciou o despertar quanto a importância dos recursos humanos existentes na composição dos órgãos públicos, afinal, as pessoas integrantes da organização constituem o corpo funcional e fornecem o necessário para o alcance dos resultados pretendidos pela organização.

Nesse sentido, Luis Cesar G. de Araújo e Adriana Amadeu¹¹⁷ entendem sinteticamente que “as pessoas são peças-chave na busca pelo sucesso organizacional”. Deste modo, o investimento no recurso humano passa a ser prioritário, pois este recurso define e conduz a existência de qualquer organização, razão pela qual nos últimos anos vem sendo integrado à realidade da Administração Pública.

Sobre este aspecto, pertinente a observação feita por Eduardo Vergara e Sylvia Constant¹¹⁸:

As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a se posicionar de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

À vista disso, a gestão de pessoas se torna essencial, pois estas não representam apenas meros recursos humanos, mas, sim, elementos que detém inteligência, criatividade e conhecimento, somando efetivamente a organização e contribuindo para o alcance dos objetivos almejados tornando-se parceiros e colaboradores.

Atualmente pode-se dizer que um dos maiores desafios do setor público é a obtenção de melhores resultados para a própria organização com a utilização de uma estratégia racional e afinada com sua missão, valores e visão de futuro gerenciando todo o potencial humano disponível, bem como os recursos materiais e processos de trabalho.

¹¹⁷ ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 80.

¹¹⁸ DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31.

Considerando que o recurso humano é substancial para o alcance dos resultados almejados pelo Poder Judiciário, não há como conceber um Judiciário mais atualizado sem que exista investimento neste recurso. Desta maneira, a gestão de pessoas no âmbito do setor público passa a ser primordial para a consecução dos objetivos estratégicos determinados pela organização estatal.

Isto posto, é possível afirmar que a demanda por qualidade e resultados cada vez mais razoáveis e adequados acaba por impor à administração pública novos horizontes especialmente relacionados à gestão de seus próprios recursos humanos.

Ademais, no momento atual, a Administração Pública vem sofrendo exigências cada vez maiores para que empregue práticas e mecanismos já existentes no setor privado que possibilitem a otimização da prestação jurisdicional. Todavia, é preciso observar que entre as organizações públicas e privadas existem consideráveis distinções, entre elas¹¹⁹:

- as finalidades principais das atividades de caráter privado são o lucro e a sobrevivência em um ambiente de alta competitividade, enquanto os objetivos da atividade pública são imbuídos do ideal democrático de prestar serviços à sociedade, em prol do bem-estar comum;
- a preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseada no interesse, enquanto no setor público essa preocupação tem que ser alicerçada no dever;
- o cliente atendido, no setor privado, remunera diretamente a organização, pagando pelo serviço recebido ou pelo produto adquirido; no setor público, o cliente atendido, paga indiretamente, pela via do imposto, sem qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo que recolhe;
- as políticas voltadas para a Qualidade no setor privado referem-se a metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado; enquanto no setor público, a meta é a busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível;
- as diferentes contingências a que estão submetidos os dois setores, como, por exemplo, limites de autonomia estabelecidos pela legislação e o perfil da clientela.

Outrossim, as ações praticadas na órbita pública devem se desenvolver dentro dos limites constitucionais a ela determinados por meio dos princípios da impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência, o que por vezes em comparação com a organização privada, pode ocasionar uma série de problemas com relação a situações concretas, como por exemplo, o balizamento das atribuições dispostas em lei para determinado cargo, a dependência de lei para a criação e extinção de cargos públicos, entre outros tantos.

¹¹⁹ BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Programa de Qualidade e Participação na administração pública. 1ª ed. Brasília: MARE, c. 4, 1997. p. 12-13.

Já no que afeta especialmente a administração dos recursos humanos, é preciso ressaltar que no âmbito público, distintamente do que ocorre no setor privado, existem certas particularidades decorrentes da própria natureza dos órgãos públicos. Neste contexto, o sistema de recrutamento, seleção e contratação de pessoas, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação e de desempenho, são totalmente diversos daqueles utilizados no âmbito privado.

Se não bastassem todas estas peculiaridades, no que toca à gestão pública de recursos humanos, ainda é preciso equacionar a questão pertinente a adequação do quadro de servidores públicos a dimensão e ao tamanho da máquina judiciária, a conformidade entre os gastos com pessoal e o orçamento destinado a cada área do Estado e a desburocratização das rotinas de trabalho.

Diante desta realidade o gestor público, no ambiente judiciário é desafiado a trabalhar com o seu capital intelectual e orçamentário de modo estruturado e alinhado, a fim de que possa obter os melhores resultados capazes de satisfazer tanto aos clientes internos quanto os clientes externos da organização judiciária, ou seja, os servidores públicos e os jurisdicionados.

Esta situação acarreta aos gestores públicos a necessidade fomentar a estratégia de comprometimento, ou melhor, de acordo com Lindolfo Galvão de Albuquerque e Nildes Pitombo Leita¹²⁰:

[...] a valorização dos talentos humanos; atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis a motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidade de desenvolvimento profissional na própria empresa; oferecimento de incentivos vinculados à resultados obtidos pela equipe e adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao seu contexto de atuação.

Assim sendo, o desenvolvimento da estratégia do comprometimento torna as pessoas envolvidas na organização, parceiras no trabalho, deixando de serem percebidas apenas ou simplesmente como números, custos ou fatores de produção.

4.2 A LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO E O PAPEL DO JUIZ NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL

As inovações tecnológicas e o avanço das atividades administrativas na sociedade pós-moderna demandam a existência de líderes com capacidades e aptidões bastante diversas daquelas tradicionalmente conhecidas e comumente aplicadas no âmbito das organizações.

¹²⁰ ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Orgs.). Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009, p. 51.

O novo modelo gerencial reclama por uma transformação organizacional/institucional que evolui e se desenvolve adstrito à gestão estratégica. Neste sentido, a visão tradicional a respeito de um líder deve ser ampliada, pois sua escolha não deve ser mais feita apenas considerando-se suas condições técnicas ou habilidade em mandar.

Atualmente, a figura do líder requer o acréscimo de competências e habilidades, pois o exercício da liderança exige atitude, participação e envolvimento com a equipe de trabalho. Nesta esteira, caminha o entendimento de Stephen R. Covey¹²¹ ao destacar quatro elementos essenciais à figura do líder: “Modelar – dar bom exemplo; descobrir caminhos – determinação conjunta do trajeto; alinhar – estabelecer e gerenciar sistemas para manter o rumo e fortalecer – focar o talento nos resultados, não nos métodos, então sair do caminho das pessoas e ajuda-las quando isso for solicitado”.

Contudo, no âmbito do Poder Judiciário, a liderança é ainda relegada a segundo plano, pois há o entendimento de que a técnica, ou seja, o domínio de conhecimento de certa área em específico e a autoridade conferida pelo cargo são suficientes para que um líder assuma suas funções.

Por este ângulo, muitos líderes no Poder Judiciário, se apropriam de funções de liderança sem o menor conhecimento dos processos de gestão estabelecidos pela Ciência da Administração. Em geral, a atuação destes líderes ocorre de modo empírico, sem qualquer desenvolvimento de habilidades e competências capazes de conferir uma melhor atuação diante das funções que lhes são atribuídas.

Desta forma, de modo geral, verifica-se que o magistrado apresenta bom preparo técnico, porém não ostenta as condições ideais para ser efetivamente um administrador. Na realidade, o Poder Judiciário é dirigido e orientado por bons juízes carecedores de técnicas de administração.

O Judiciário na execução de suas atribuições executa uma série de atividades administrativas responsáveis por dar suporte e prosseguimento à prestação jurisdicional. No Brasil, os juízes são os responsáveis por administrar o aparelho judicial.

Nesse sentido, observa-se que o magistrado está a todo momento a frente de uma equipe de profissionais responsável por compor um microssistema, incumbido de realizar uma parte da prestação jurisdicional de toda a instituição. Por esta razão, o juiz será responsável por administrar sua equipe de trabalho no desenrolar da atividade meio, objetivando a realização da atividade fim da instituição, ou seja, a prestação jurisdicional.

¹²¹ COVEY, Stephen. O 8º hábito da eficácia à grandeza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p 113.

O magistrado constitui peça fundamental da estrutura judicial, já que está em contato direto com as partes, os operadores de direito, assumindo a coordenação das atividades administrativas do primeiro grau de jurisdição por meio da condução do foro.

Para tanto, deve se ater não só aos comandos técnicos relacionados a sua função principal, ou seja, não deve apenas se ater ao cumprimento da jurisdição, mas sim às necessidades, insuficiências e ao êxito obtido pelo desenvolvimento da atividade administrativa, servindo de elo entre os jurisdicionados e o espaço onde são adotadas as decisões de políticas públicas.

A este respeito já alertava Cândido Rangel Dinamarco¹²²:

O processualista, sem deixar de sê-lo, há de estar atento à indispensável visão orgânica da interação entre o social, o político e o jurídico. Há de estar informado dos conceitos e sugestões que as outras ciências lhe possam fornecer e conhecer a vivência do processo como instrumento, conhecer a sua potencialidade e a conduzir a resultados, ter sensibilidade para as suas deficiências, disposição a concorrer para seu aperfeiçoamento.

Porém, na realidade, os magistrados não são preparados na academia para exercer as funções de gestor e conseqüentemente, de liderança, o que na visão de Joaquim Falcão¹²³, se tornou um problema de proporções institucionais.

A falta de preparo para lidar com questões ligadas à gestão nos dias atuais é indicada como uma das causas que concorrem para a lentidão da prestação jurisdicional, dado que o magistrado apenas apresenta domínio da técnica e não da administração, pois não fora preparado para lidar com as questões relativas a gestão.

Corroborando este entendimento, muito oportuno o posicionamento de Rogério Aparecido Correia Dias¹²⁴ quanto à necessidade da integração das Ciências do Direito e da Administração:

[...] não é possível desprezar a importante contribuição que outra ciência – não ligada diretamente ao Direito – pode oferecer para o diagnóstico das causas e a proposta de remédios aptos ao tratamento do problema da intempestividade da prestação jurisdicional no país, mormente quando ineludivelmente relacionada à defeituosa organização do serviço judiciário: a ciência da Administração.

Na mesma esteira caminha Cláudio Luiz Martinewski¹²⁵ ao asseverar que:

¹²² DINAMARCO, Cândido Rangel. A instrumentalidade do processo. 8. ed., São Paulo: Malheiros, 2000, p. 154-155.

¹²³ FALCÃO, Joaquim. Prefácio. In: Centro de justiça e sociedade. Escola de direito do Rio de Janeiro da FGV. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p.5.

¹²⁴ DIAS, Rogério Aparecido Correia. Administração da justiça: a gestão pela qualidade total. Campinas: Millennium Editora, 2004, p. 31.

¹²⁵ MARTINEWSKI, Cláudio Luiz. Jurisdição e administração: realidade distintas? Revista Multijuris Primeiro Grau em Ação, n. 01. Porto Alegre: Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul, 2006. p. 99.

[...] a jurisdição e a administração são apenas dimensões de mesma realidade, uma não existindo sem a outra, o que avulta a necessidade crescente de que haja um maior e mais efetivo incremento do conhecimento da ciência da Administração em relação a todos os sujeitos participantes da rede de relações internas do Poder Judiciário e que isso se traduza em resultados concretos na vida dos jurisdicionados e, em última análise, em uma evolução no atendimento dos legítimos interesses da cidadania.

Sobre este aspecto, o modelo ultrapassado do juiz de primeira instância, que antes relegava o seu caráter gestor ficando adstrito a ideia de que suas funções se limitariam somente a despachar, presidir audiências e julgar os processos relativos a sua Vara, caiu por terra. Afinal, perante o novo modelo gerencial advindo com a Reforma do Poder Judiciário, o juiz assume sua condição de gestor.

Acerca dessa realidade já advertia Mauro Cappelletti¹²⁶ ao expor:

Justamente para remediar o risco de clausura corporativa, particularmente ameaçador numa magistratura de carreira, deve-se adotar, por isso, os instrumentos normativos, organizativos e estruturais que possam tornar a autonomia dos juízes aberta ao corpo social e, assim, às solicitações dos ‘consumidores’ do supremo bem que é a justiça.

Portanto, o perfil moderno do juiz brasileiro é o do juiz gestor, que não está mais adstrito apenas às suas funções jurisdicionais e sim aberto também às questões relativas à administração da atividade meio desenvolvida pelo Poder Judiciário, administrando pessoas e consequentemente equipes de trabalho, delineando o alcance da prestação jurisdicional efetiva e com qualidade.

Nessa direção, e ao mesmo tempo comparando os universos público e privado, há muito tempo já orientava Sidnei Agostinho Beneti¹²⁷ ao afirmar:

O juiz deve ser encarado como um gerente de empresa, de um estabelecimento. Tem sua linha de produção e o produto final, que é a prestação jurisdicional. Tem de terminar o processo, entregar a sentença e a execução. Como profissional de produção é imprescindível que mantenha ponto de vista gerencial, aspecto da atividade judicial que tem sido abandonado. É falsa a separação estanque entre as funções de julgar e dirigir o processo – que implica orientação ao cartório. (...) Como um gerente, o juiz tem seus instrumentos, assim como um fabricante tem os seus recursos. São o pessoal do cartório, as máquinas de que dispõe, os impressos. (...) o juiz é como o empresário, para o qual tudo vale para atingir a maior produção. Valem a disposição para o trabalho, a dedicação por longo horário, o bom-nome, a seriedade de comportamento no ramo de atividade e a imagem de organização oferecida a quem procura os serviços. Tudo para o juiz é instrumento de sua jurisdição, tudo auxilia a terminar os processos, da mesma forma que, para o industrial ou o comerciante, tudo o que tem na fábrica ou loja é instrumento de sua atividade industrial ou comercial.

¹²⁶ CAPPELLETTI, Mauro. Juízes irresponsáveis? Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 1989. p. 93.

¹²⁷ BENETI, Sidnei Agostinho. Da conduta do juiz. São Paulo: Saraiva, 1997. p. 12.

À vista disso, o magistrado moderno, considerado em sua acepção de líder, constitui um profissional comprometido com a gestão não apenas do processo, mas dos procedimentos e rotinas da sua vara e, conseqüentemente, das pessoas que compõe sua equipe de trabalho.

Apresenta-se como uma liderança capaz de identificar as necessidades de seus subordinados e supri-las na medida daquilo que lhe compete, propiciando um ambiente laboral saudável e estabelecendo uma equipe coesa e envolvida no desempenho da entrega de uma prestação jurisdicional efetiva e de qualidade.

A respeito disso, muito bem sinalizou José Renato Nalini¹²⁸, quanto ao espírito de mudança que deve se imbuir o magistrado:

[...] o juiz, individualmente considerado, é que deverá impregnar-se desse espírito de mudança, procurando implementá-la em sua unidade de trabalho. Não espere ele que a instituição, tradicionalmente infensa a debates ou participação de todos os seus integrantes – juízes e servidores – na gestão administrativa, possa assumir por ele esse desafio. Dependerá de seu esforço pessoal encontrar espaço para outras cogitações, com vistas a reformular o funcionamento do poder.

Assim sendo, o juiz líder irá realizar uma gestão inovadora sinalizada pela criatividade e pelo planejamento estratégico do trabalho a ser desenvolvido por sua equipe de trabalho, compartilhando a administração da unidade jurisdicional.

4.3 O GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS JUDICIAIS: UMA VISÃO ATRELADA AO NOVO MODELO GERENCIAL IMPRIMIDO NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO

Apesar dos benefícios evidentes que o avanço tecnológico propiciou à sociedade com soluções rápidas e instantâneas nos mais diversos campos e inclusive nas relações humanas, a prestação jurisdicional propriamente dita ainda não consegue extrair e usufruir dos recursos que tem a sua disposição para efetivar sua atividade fim, ou seja, a entrega da prestação jurisdicional.

Nessa perspectiva já ponderava José Renato Nalini¹²⁹ ao considerar que:

A solução judicial dos conflitos é exageradamente lenta. Bem por isso, a morosidade é o mais universal de todos os problemas do Judiciário. A chamada Reforma do Judiciário da Emenda Constitucional 45/2004 teve em vista adequar o serviço público encarregado de solucionar as controvérsias ao ritmo da sociedade brasileira. Aliás, a única mácula consensual em relação à Justiça é a morosidade. Nada obstante a alteração do texto constitucional e as várias leis processuais dela derivadas, a Justiça ainda continua lenta.

¹²⁸ NALINI, José Renato. A rebelião da toga. Campinas: Millennium, 2006, p. 169.

¹²⁹ Ibid., p. 139.

Diante desta realidade o magistrado empenhado em realizar e entregar uma prestação jurisdicional com qualidade que reúna efetividade com rapidez, se depara, na rotina diária, com um cenário incômodo, criado pela morosidade do sistema judicial.

A ausência de gestão por consequência gera a má distribuição dos processos e com isso o atraso para autuação para a realização de diligências, tais como citação, intimação, publicação de despachos, sentenças, entre outras. O quadro instaurado é grave, pois a simples juntada de uma petição ao processo pode levar meses para ocorrer.

Os atos praticados pelos cartórios das unidades judiciais de primeira instância são bastante complexos e a falta de organização interna compromete a entrega efetiva da prestação jurisdicional. Além disso, destaca-se o aumento considerável dos requerimentos que chegam dia a dia a estas unidades, em proporção inversamente proporcional ao número de servidores e a própria composição da unidade judicial.

A entrega da prestação jurisdicional depende do bom funcionamento das células de microgestão, ou seja, das unidades judiciais e consequentemente do modo como ela é gerida, já que a organização das atividades e o controle do tempo para o desempenho de suas tarefas se faz necessária.

Desta forma, o gerenciamento dos processos judiciais, no âmbito das células de microgestão, se torna imprescindível. Sob este aspecto, muito oportuna ponderação do mencionado autor, ao expor o conceito de gerenciamento de processos judiciais:

O gerenciamento de processos se traduz no planejamento dos atos processuais e dos respectivos prazos, na definição das questões controvertidas, nas oportunidades para a resolução amigável, na organização da produção de uma prova, na preparação para o julgamento do feito, etc. São práticas que incidem sobre os atos processuais, sobre sua forma e ordem, sobre o procedimento em geral

Destarte o gerenciamento de processos judiciais pode ser compreendido como sendo a reunião de providências e de atos coordenados pelo magistrado no comando do processo, objetivando garantir o direito à duração razoável do processo e promover a prestação de uma tutela jurisdicional apropriada e efetiva, respeitando as regras do processo justo.

Como se verifica na prática, o passivo da composição da lide é formado justamente por dois fatores primordiais: o tempo e o custo. O objetivo do gerenciamento dos processos judiciais é minimizar este passivo que compromete sobremaneira a solução da demanda e embaraça o acerto da decisão.

Sob este enfoque discorre Galeno Lacerda¹³⁰ quando afirma que:

A prestação jurisdicional cumpre-se, pois, mediante uma atividade onerosa, forçada pelo próprio interesse dos litigantes e, necessariamente, desenrolada no tempo. Essa atividade, acrescida do fator temporal, representa o custo, o passivo da composição da lide. O bem resultante da sentença padece, portanto, do *déficit* proveniente de despesas de obtenção e prejuízos causados pelo tempo de não uso, ou, pelo menos, não uso pacífico, por parte de seu titular. Diminuir esse passivo, sem prejudicar o acerto da decisão, será tender para o ideal de justiça.

O tempo da justiça brasileira é aquele previsto no ordenamento jurídico e regula a cronologia da manifestação judicial, devendo para tanto ser obedecido pelos operadores do direito. Contudo na visão de Boaventura Souza Santos¹³¹, o tempo mais visível do sistema judicial é aquele que perpassa entre o acontecimento do conflito e a sua solução pela via institucional.

Todavia, a morosidade da justiça condicionada à ingerência dos processos judiciais constitui mácula à atuação do Poder Judiciário e fomenta sentimentos associados à impunidade e insegurança, contrariamente da eficácia atribuída ao processamento célere das demandas judiciais submetidas ao crivo da instituição judiciária.

Por esse ângulo, o gerenciamento dos processos judiciais visa combater a utilização desnecessária e impraticável do processo judicial, no intuito de promover a resolução dos conflitos de interesses levados ao Judiciário em consonância com o que prevê a Carta Política Brasileira, em seu artigo 5º, incisos XXXV e LXXVIII, que respectivamente tratam da apreciação das lides submetidas ao Poder Judiciário e da razoável duração do processo, que permitem a entrega da tutela jurisdicional adequada e efetiva.

Nesse viés, a figura do juiz que propõe o novo modelo gerencial o retrata como agente de mudanças, pelo fato de que este planeja estrategicamente o trabalho com sua equipe de trabalho e consequentemente compartilha com ela a administração da unidade jurisdicional.

Desse modo, o magistrado se torna o agente de mudanças ao atuar de maneira efetiva na condução dos processos, dado que ao assumir as rédeas do controle processual e tornando adequada sua direção impede a prática desnecessária de atos processuais, e consequentemente, passa a conhecer com profundidade as questões controvertidas presentes nos litígios que lhe são submetidos diariamente, afinal, como bem salienta Paulo Eduardo Alves da Silva¹³², “O

¹³⁰ LACERDA, Galeno. Despacho Saneador. Porto Alegre: Fabris, 1985, p.5.

¹³¹ SANTOS, Boaventura de Souza. Os tribunais na sociedade contemporânea. In Revista Brasileira de Ciências Sociais, n. 30, 1996, p. 29-65.

¹³² SILVA, Paulo Eduardo Alves da. Gerenciamento de processos judiciais. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 101.

juiz foi escolhido para dirigir o processo, evitar a sua utilização desnecessária e protelatória e chegar à verdade e à justiça.”

Importante consignar o fato de que a legislação processual brasileira propicia ao magistrado condições suficientes para o gerenciamento processual. Por meio do regramento jurídico ele detém o poder de conduzir o processo, já que detém poderes para promover a conciliação, a suspensão do processo, os conflitos de competência, coibir tudo aquilo que entender ser por abuso do processo, impor multas, entre outros tantos poderes.

Isto posto, a concepção de um juiz gestor foi estabelecida pelo Novo Código de Processo Civil, com o advento da Lei 13.105, de 16 de março de 2015. O código incluiu disposições de poderes, deveres e responsabilidades do magistrado. O art. 139 do referido mandamento legal determina que o magistrado deverá dirigir o processo de modo a: (i) assegurar a igualdade das partes; (ii) velar pela duração razoável do processo; (iii) prevenir ou reprimir ato contrário à dignidade da justiça; (iv) determinar medidas indutivas, coercitivas, mandamentais ou sub-rogatórias para assegurar o cumprimento da ordem judicial; (v) promover a autocomposição; (vi) dilatar prazos processuais; (vii) alterar a ordem da produção de provas; (viii) exercer o poder de polícia; (ix) determinar o comparecimento das partes para inquiri-las; e (x) determinar o suprimento dos pressupostos processuais e o saneamento de vícios.

A título de melhor esclarecimento, alguns dos dispositivos legais contidos no Novo Código de Processo Civil, propiciam a identificação de uma gestão tanto formal como material do processo, entre eles: art. 191 (possibilita ao magistrado e às partes a elaboração de um calendário processual); art. 322, § 2º (possibilita ao magistrado interpretar o pedido conforme o conjunto da postulação, observando o princípio da boa-fé); art. 352 (permite ao juiz determinar a correção das alegações do réu); art. 373, § 1º (permite ao juiz atribuir o ônus da prova de modo diverso); e art. 370 (possibilita ao magistrado de ofício determinar as provas necessárias ao julgamento do mérito).

Entre os regramentos normativos citados, o art. 373, § 1º merece destaque e um exame mais apurado por ser um típico exemplo de gestão material do processo, afinal outorga ao magistrado o poder de decidir pela dinamização do ônus da prova, frente à particularidade do caso concreto e da impossibilidade ou da excessiva dificuldade de produzi-la, de modo a igualar as partes, interferindo no processo não apenas para alcançar celeridade, mas sim uma decisão justa.

Nessa nova perspectiva, a legislação processual civil se empenha em alcançar a solução do caso concreto, promovendo uma decisão justa. Entretanto, isso não significa tutelar um processo autoritário. O que se acredita, em verdade, é na necessidade de um juiz com poderes

instrutórios autônomos, que respeite as garantias processuais, no âmbito de um sistema político democrático.

De outra parte e no mesmo sentido, a legislação trabalhista também prevê e propicia ao magistrado ampla liberdade na condução e na direção do processo determinando o andamento célere das demandas, a teor do que determina o art. 765 da Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto Lei nº 5452, de 1º de maio de 1943.

Todavia, o conjunto normativo por si próprio não garante o gerenciamento do processo, necessitando, por conseguinte, de uma cultura jurídica favorável. Assim, o gerenciamento dos processos judiciais inicia-se com a adequação do caso concreto ao procedimento apropriado e consequentemente com o planejamento das atividades relativas ao caminhar e as fases do processo desenvolvendo-se um cronograma dos atos processuais a serem realizados com a respectiva data de seu julgamento.

Dessa maneira, por meio do planejamento estratégico, o magistrado movimenta o processo tendendo a alcançar a solução mais adequada, com menor gasto de tempo e de custos, sendo para tanto fundamental a postura ativa do magistrado na condução do processo.

Certo é que a lei processual estabelece apenas os parâmetros e os propósitos dentro dos quais o juiz deve administrar o processo. Entretanto se torna relevante que o magistrado adapte a previsão legal ao planejamento dos atos processuais, coordenando o andamento do feito e o trabalho a ser realizado pela unidade judicial.

Sobre isso, já alertava José Roberto dos Santos Bedaque¹³³, ao elucidar que a justa solução do conflito não ocorre meramente pelo cumprimento formal do rito definido em lei, sendo necessário que o magistrado possua autonomia para adequar o procedimento à demanda, quando possível.

Assim, o gerenciamento dos processos judiciais não deve ser apenas compreendido como um manual de técnicas ou mecanismos, mas sim como uma racionalidade, como já dizia Cândido Rangel Dinamarco¹³⁴, porquanto impraticável relacionar um conjunto restrito e limitado de regras e procedimentos para a condução planejada.

Destarte, os instrumentos do gerenciamento de processos judiciais se complementam, à volta de uma solução justa e harmoniosa do conflito, objetivo final do sistema de justiça. A racionalidade empregada na execução destes mecanismos de gerenciamento promove a

¹³³ BEDAQUE, José Roberto dos Santos. Efetividade do processo e técnica processual. 3. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010, p. 37.

¹³⁴ DINAMARCO, Cândido Rangel. Instituições de direito processual civil. 6. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009, p. 132.

resolução dos conflitos de interesse com a observância das regras normativas e consequentemente permite adequação e otimização do tempo e do custo dispendidos para a entrega da tutela jurisdicional.

Nesta acepção, importante ressaltar a visão de Carlos Alberto Álvaro de Oliveira¹³⁵, quando pontua que o gerenciamento de processos judiciais nasce em uma “tentativa de coordenar o rigorismo formal com o princípio da economia processual, emprestando assim maior agilidade ao processo, em busca de uma boa efetividade”.

Assim, a modernização do Poder Judiciário começa pela gestão de pessoas, responsáveis pela execução das atividades meio no âmbito da prestação jurisdicional. Nesse sentido, a ação e a integração do magistrado no âmbito da administração da unidade judicial é essencial.

Portanto, a gestão eficiente da atividade desenvolvida pelo Poder Judiciário desponta como instrumento significativo no combate a morosidade da Justiça que dependa da atuação do magistrado.

Desta forma, a qualquer proposta que vislumbre a melhoria da eficiência judiciária não pode dispensar a figura central do juiz. Assim, assevera Joaquim Falcão¹³⁶ que “cada juiz é duplamente responsável pela reforma: na aplicação da legislação que permitirá o desafogamento do Poder Judiciário e na inovação cotidiana”.

O juiz, plenamente consciente de sua responsabilidade e ávido por promover a prestação jurisdicional célere e de qualidade deve também saber gerenciar sua atividade principal.

Deste modo, o magistrado, na atualidade, necessita saber gerenciar sua atividade principal, o que implica o conhecimento de técnicas de gestão responsáveis por propiciar a coordenação e o controle da rotina diária, bem como os processos de trabalho a serem realizados, a fim de que se atente, inclusive às adequações processuais, conforme já ponderava Hilbert Maximiliano Akihito Obara¹³⁷:

A sociedade contemporânea está a sofrer mudanças. A alteração da realidade exige inovações e adaptações dos modelos existentes. Mais especificamente, no campo do processo, há a necessidade de inovações e adaptações que resultem em um processo mais célere e efetivo para assim evitar um distanciamento da realidade social, fazendo com que o Direito não perca a sua função reguladora e transformadora da sociedade, objetivando o alcance dos fins democráticos.

¹³⁵ OLIVEIRA, Carlos Alberto Álvaro de. Efetividade e processo de conhecimento. Revista de Processo, n. 96, p. 59-69, out./dez. 1999, p. 61.

¹³⁶ FALCÃO, Joaquim. Prefácio. In: Centro de Justiça e Sociedade. A reforma silenciosa da justiça. Escola de Direito do Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 7.

¹³⁷ OBARA, Hilbert Maximiliano Akihito. Celeridade e efetividade do processo. Ajuris. Porto Alegre, Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul, v. 30, n. 90, jun., 2003, p. 155.

O conhecimento, o desenvolvimento e a aplicação das técnicas de gestão, permitem a percepção do tempo, e por consequência a duração dos atos processuais e a duração das respectivas fases do processo, minimizando também os custos dispensados à pacificação da lide.

De outra parte, verifica-se que para o efetivo desempenho da jurisdição, não serve apenas o acerto da decisão, atribuindo-se da mesma forma que seja ela proferida em tempo hábil de ser aproveitada pelo beneficiário. Desta maneira, observa-se que o direito à jurisdição é inseparável do direito a efetiva tutela jurisdicional, que por sua vez, provoca uma decisão em tempo razoável, adequado e proporcional à realidade e à complexidade do processo.

Nesta perspectiva Ademar Nitschke Júnior e Ana Paula Pavelski¹³⁸ declaram que:

Razoável é sinônimo de ‘conforme razão, racional, moderado, comedido, aceitável, ponderado, sensato, justo’. Observe-se que, já no vernáculo, o termo razoável está atrelado ao justo, e não por acaso. Como dito, justa será a prestação jurisdicional dada em tempo, capaz de responder ao anseio das partes antes que ele se perca no vazio da espera, de solução tardia.

De acordo com o que leciona Nelson Nery Junior¹³⁹, a razoabilidade da duração do processo deve ser estabelecida por intermédio de critérios objetivos, entre eles, a natureza do processo e complexidade da causa; comportamento das partes e procuradores; comportamento e atividades das autoridades judiciárias; fixação legal de prazos para os atos processuais.

Até porque, como bem lembra Clovis Fedrizzi Rodrigues¹⁴⁰,

O sistema processual convive com duas exigências antagônicas, a saber: de um lado, a celeridade processual, que tem por objetivo proporcionar a pacificação tão logo quanto possível; de outro, a segurança jurídica, consistente na serena ponderação no trato da causa e das razões dos litigantes, endereçada sempre à melhor qualidade dos julgamentos.

Assim também se posiciona José Luiz Moreira Cacciari¹⁴¹ ao ponderar que “Morosidade e celeridade na prática dos atos processuais são extremos que podem ser danosos: a justiça tardia às vezes é parcialmente eficaz ou inteiramente ineficaz; a justiça célere permeada de açodamentos, de precipitações, pode levar a erro”.

¹³⁸ NITSCHKE JÚNIOR, Ademar; PAVELSKI, Ana Paula. Razoável duração do processo e responsabilidade do Estado. In: GUNTHER, Luiz E. (Coord.). Jurisdição – crise, efetividade e plenitude institucional. Curitiba: Juruá, 2008, p. 15.

¹³⁹ NERY JUNIOR, Nelson. Princípios do processo na Constituição Federal. 9. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

¹⁴⁰ RODRIGUES, Clóvis Fedrizzi. Celeridade processual versus segurança jurídica. Revista de Processo. São Paulo, v. 120, fev./2004, p. 289.

¹⁴¹ CACCIARI, José Luiz Moreira. Obstáculos removíveis à celeridade processual. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. Florianópolis, Tribunal Regional do Trabalho, v.18, jul. 2003, p. 25.

Assim, a busca pela celeridade processual não pode consequentemente violar outros importantes direitos assegurados constitucionalmente, tais como o direito à ampla defesa e direito ao contraditório. Destarte, não se pode buscar uma “justiça instantânea”, mas sim uma justiça pautada na razoável duração do processo, pois imprudente se torna a instituição de medidas administrativas tendentes a propiciar a produtividade que se descuida da qualidade, uma vez que a agilidade na prestação da tutela jurisdicional sacrificaria a observância do devido processo legal e, por conseguinte, a segurança jurídica.

A este respeito destaca o já citado Clovis Fedrizzi Rodrigues¹⁴²: “Como é muito difícil fazer sempre bem o que se consegue fazer logo, impõem-se como indispensável o equilíbrio entre as duas exigências, ou seja, entre celeridade e certeza jurídica”.

Desta maneira, diante da morosidade processual, há que se ponderar o fato de que os conceitos de efetividade e de celeridade não são idênticos ou mesmo semelhantes, já que a celeridade se funda na pronta duração do processo valendo-se do aspecto quantitativo, ao passo que a efetividade, por outro lado, objetiva a entrega do bem da vida oriundo do conflito de interesses, sendo restringido, contudo, pela observância da proteção dos direitos fundamentais das partes envolvidas.

Diante disso, o equilíbrio e a harmonia entre os aspectos quantitativo e qualitativo devem ser observados, a fim de que seja promovida a pacificação dos conflitos advindos das relações sociais.

Dessa forma, a exaltada e procurada celeridade processual em muito necessita do modo como são administrados o desenvolvimento dos processos nas unidades judiciais, por esta razão preponderante se torna o papel do magistrado gestor, responsável não apenas por desenvolver suas funções típicas e especificamente técnicas, mas por também administrar a estrutura jurisdicional com o objetivo de estabelecer uma justiça eficiente e tempestiva.

Esta percepção proporciona a administração dos processos judiciais e cria espaço para a resolução do problema da morosidade processual que assola o Poder Judiciário.

4.4 A QUALIFICAÇÃO DO CORPO FUNCIONAL DA JUSTIÇA DO TRABALHO E O RELEVANTE PAPEL DA ESCOLA DE FORMAÇÃO

¹⁴² RODRIGUES, Clóvis Fedrizzi. Celeridade processual versus segurança jurídica. Revista de Processo. São Paulo, v. 120, fev. 2004, p. 289.

Conforme já abordado no capítulo terceiro deste trabalho, o Plano Estratégico Institucional para o período de 2015-2020 divulgado pelo Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – São Paulo, em consonância com o disposto no Plano Estratégico estabelecido pela Justiça Laboral através do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, destaca a estratégia institucional desenvolvida para a consecução da missão e da visão de futuro devidamente definidos pela instituição, sendo para tanto desenvolvidos objetivos e ações estratégicas.

Dentre os objetivos estratégicos estabelecidos, destaca-se a “Promoção da valorização das pessoas e da qualidade de vida”, o qual:

Compreende a promoção de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano na Instituição, buscando a melhoria do clima organizacional, a valorização dos colaboradores e a humanização nas relações de trabalho. Visa à adequada distribuição da força de trabalho, garantindo, também, que magistrados e servidores possuam conhecimentos, habilidades e atitudes para o alcance dos objetivos institucionais, por meio do desenvolvimento e da gestão de competências tidas como essenciais. Propõe-se, ainda, a promover a saúde ocupacional, o controle de riscos e a prevenção de acidentes e doenças relacionados ao trabalho.¹⁴³

Esse objetivo relaciona-se diretamente com algumas ações estratégicas específicas definidas pelo Plano Estratégico Institucional do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, dentre as quais merecem destaque a Ação 05 – Capacitar continuamente magistrados e servidores nas competências essenciais e na gestão administrativa e a Ação 07 – Aprimorar a gestão de pessoas.

A este respeito, importante consignar o trabalho desenvolvido pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (Enamat), criada em 1º de junho de 2006, pelo Tribunal Superior do Trabalho, através da Resolução Administrativa nº 1140 do Tribunal Pleno, em atendimento ao disposto na Emenda Constitucional nº 45/2004, artigo 111-A, § 2º, I, com a finalidade de promover a seleção, a formação e o aperfeiçoamento dos Juízes do Trabalho.

Na tentativa de cumprir a missão que lhe foi designada, a Enamat, visa “proporcionar aos Magistrados do Trabalho uma formação profissional de conteúdo tecnicamente correto,

¹⁴³ TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO SP (TRT2). TRT2-2 apresenta o plano estratégico institucional para o período de 2015-2020. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/indicenoticias-em-destaque/19422-trt-2-apresenta-o-plano-estrategico-institucional-para-o-periodo-20152020>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

eticamente humanizada, orientada para a defesa do Estado Democrático de Direito e comprometida com a solução justa dos conflitos”.¹⁴⁴

Para o cumprimento de sua missão a referida Escola desenvolve as seguintes atividades essenciais¹⁴⁵:

- 1) Cursos de formação inicial presencial, em sua sede em Brasília, dirigidos aos juízes do trabalho substitutos recém-empossados;
- 2) Cursos de formação continuada, sob a forma de seminários e colóquios jurídicos, presenciais ou a distância, dirigidos a todos os magistrados trabalhistas em exercício, de qualquer grau de jurisdição;
- 3) Cursos de formação de formadores, dirigidos a juízes-formadores das escolas regionais de magistratura, para a qualificação de instrutores no âmbito regional;
- 4) Outros eventos de estudo e pesquisa, possibilitando a participação de magistrados para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional diretamente ou por meio de convênios com outras instituições nacionais ou estrangeiras;
- 5) Coordenação nacional das atividades de formação promovidas pelas escolas regionais voltadas à qualificação do magistrado.

A promoção dessas atividades visa ao atendimento da capacitação judicial e a atualização dos magistrados, colaborando com a melhora da qualidade na entrega da prestação jurisdicional, em consonância com o que prevê o seu mapa estratégico.

A Enamat realiza suas atividades tanto no âmbito nacional quanto regional. Desta forma, no âmbito Nacional destaca-se a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento (Enfam), criada por meio da Emenda Constitucional nº 45/2004, estabelecida através da Resolução nº 3 do Superior Tribunal de Justiça, 30 de novembro de 2006. Constitui órgão oficial de formação dos magistrados brasileiros, responsável por regulamentar, autorizar e fiscalizar os cursos para ingresso, vitaliciamento e promoção na carreira.¹⁴⁶

¹⁴⁴ ENAMAT – Planejamento Estratégico 2015 a 2019. Disponível em <http://www.enamat.jus.br/wp-content/uploads/2015/12/Planejamento_Estrategico_2015.pdf>. Acesso em 28 set. 2016.

¹⁴⁵ ENAMAT – Institucional – Sobre a Escola. Disponível em <http://www.enamat.jus.br/?page_id=7>. Acesso em 28 set. 2016.

¹⁴⁶ ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Institucional. Disponível em <<http://www.enfam.jus.br/institucional/>>. Acesso em 28 set. 2016.

Objetiva a uniformização do conteúdo a ser transmitido aos juízes em formação, no intuito de ordenar, alinhar e cumprir as diretrizes pedagógicas pelas demais Escolas de formação de juízes, em conformidade com o disposto na Resolução 159 do CNJ, e dos demais cursos de formação inicial e continuada, seguindo a orientação de seu mapa estratégico.

Figura 7 – Mapa Estratégico – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento - Enfam



Fonte: <http://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2015/12/Resolu%C3%A7%C3%A3o-Gest%C3%A3o-Estrat%C3%A9gica-2014-2018-v1.pdf>

Já no âmbito regional, a Enamat conta com o apoio das Escolas Judiciais distribuídas pelas 24 regiões. Sobre este aspecto, destaca-se a atuação da Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – EJUD 2.

A Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região é responsável por organizar e realizar cursos de formação inicial e de formação continuada para magistrados e servidores, propiciando embasamento teórico, treinamento e capacitação prática.¹⁴⁷

¹⁴⁷ EJUD2 – Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. Disponível em <http://ejud2.trtsp.jus.br/?page_id=4> Acesso em 28 set. 2016.

De acordo com o art. 2º de seu Estatuto, a EJUD2, tem como objetivos institucionais nos termos do artigo 188, do Regimento Interno do Tribunal:

(Alterado pela Resolução Administrativa nº 02/2011 - DOEletrônico 19/04/2011)¹⁴⁸

I - organizar e realizar o curso de formação inicial para os Juízes do Trabalho da 2ª Região, visando propiciar-lhes conhecimentos teóricos e práticos para o exercício da magistratura, em complementação ao curso organizado pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho – ENAMAT;

II - organizar e realizar cursos de formação continuada e aperfeiçoamento dos Juízes do Trabalho da 2ª Região, com vistas ao vitaliciamento e à promoção na carreira;

III - organizar e realizar cursos de extensão e atualização, seminários, simpósios, encontros regionais, congressos, painéis, treinamento, capacitação prática e outras atividades destinadas ao aprimoramento dos Magistrados da 2ª Região, dos Servidores e operadores do Direito vinculados, direta ou indiretamente à Justiça do trabalho, sempre em prol da melhoria na entrega da prestação jurisdicional.

Como consequência de seus objetivos institucionais a EJUD2 no desempenhará as seguintes atividades, de acordo como art. 5º do mesmo diploma estatutário:

I - Cursos de Formação Inicial de Magistrados do Trabalho da 2ª Região;

II - Cursos de Extensão e Atualização;

III - Cursos de pós-graduação;

IV - Seminários, Debates, Simpósios, Painéis e outras atividades destinadas ao pleno exercício da Magistratura;

V - Cursos aos servidores do Tribunal;

VI - Cursos aos estagiários de Direito lotados nas unidades do Tribunal;

VII - Intercâmbio cultural com outras Escolas de Magistratura, nacionais e estrangeiras, com instituições nacionais e internacionais congêneres e órgãos judiciários do Brasil e do exterior;

VIII - Cursos complementares de Formação de Formadores;

IX - Treinamento de pessoal;

X - Manutenção e Coordenação de Biblioteca;

XI - Coordenação, elaboração e publicação de revistas e periódicos técnicos;

¹⁴⁸ Estatuto da Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – EJUD2. Disponível em <<http://www.trtsp.jus.br/leg-normas-est-esc-jud>> Acesso em 28 set.2016.

XII - Manutenção e atualização de prontuário de participação de Juízes ativos e inativos nos eventos e cursos ministrados;

XIII - Expedição de certificado a todos os participantes dos eventos e cursos ministrados;

XIV - Instrução dos processos de promoção e de vitaliciamento, mediante parecer circunstanciado sobre a participação do Magistrado nos eventos por ela realizados, na forma estabelecida pelo *artigo 191*, do Regimento Interno do Tribunal.

No exercício e desenvolvimento de suas atribuições, preocupada com a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados e servidores, e em sintonia com o novo modelo gerencial integrado ao Poder Judiciário, a EJUD2 oferece cursos que tratam acerca de gestão.

Entre os cursos oferecidos, importante acentuar os que tratam efetivamente do “Desenvolvimento de Competências Gerenciais” e da “Gestão Estratégica com Uso de Balanced Scorecard (BSC)”. Isso demonstra a atenção do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região em adequar o modelo gerencial vigente a realidade vivenciada pela instituição, estabelecendo o aprimoramento de seu corpo funcional no intuito oferecer uma prestação jurisdicional eficiente em consonância com as exigências constitucionais e sociais.

Além disso, enfatiza a importância dos recursos humanos existentes na composição da instituição, já que as pessoas enquanto parte integrante da organização, são responsáveis por fornecer o necessário para o alcance dos resultados consubstanciados nos objetivos e ações estratégicas estabelecidos pela Justiça do Trabalho.

Nos dias atuais, um dos maiores desafios do setor público é a obtenção de melhores resultados para a própria organização com a utilização de uma estratégia racional e afinada com a sua missão, valores e visão de futuro gerenciando todo o potencial humano disponível, bem como os recursos materiais e processos de trabalho.

Certo é que os magistrados não são preparados na academia para o exercício das funções de gestão e conseqüentemente de liderança; da mesma forma, não dispõem os serventuários muitas das vezes de conhecimentos específicos que propiciem o auxílio no gerenciamento das unidades judiciais, havendo a necessidade de integração das Ciências do Direito e da Administração na formação destes indivíduos.

Contudo, o esforço institucional demonstrado pelo Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, denota a sua responsabilidade em adequar o modelo gerencial vigente, no sentido de realizar e entregar uma prestação jurisdicional que reúna efetividade com rapidez, extirpando o cenário incômodo provocado pela morosidade do sistema judicial.

Evidente que este novo modo de administrar tem por objetivo o aperfeiçoamento e a valorização dos magistrados e dos servidores, no intuito de promover o alcance dos resultados almejados pela instituição.

Neste viés, oportuna a ponderação de Silvia Regina Pondé Galvão Devonald ao afirmar que:

[...] o maior desafio é integrar as melhores práticas de gestão estratégica aos processos de trabalho e engajar magistrados e servidores na elaboração e execução de projetos que observem o plano definido. “O sucesso da estratégia depende de todos (...) A inovação, a quebra de paradigmas, a dedicação e a participação de cada um são imprescindíveis.”¹⁴⁹

Isto posto, é possível afirmar que a demanda por qualidade e resultados cada vez mais razoáveis e adequados acaba por impor à administração pública novos horizontes especialmente relacionados à gestão de seus próprios recursos humanos.

Por esta razão, imprescindível se torna a adequação da estrutura das unidades judiciais da Justiça Laboral, a fim de que possam contribuir com a qualidade no alcance dos objetivos institucionais do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região e consequentemente com a missão do Poder Judiciário.

¹⁴⁹ TRTSP. TRT-2 apresenta o Plano Estratégico Institucional para o período de 2015-2020. Disponível em <<http://www.trtsp.jus.br/indice-noticias-em-destaque/19422-trt-2-apresenta-o-plano-estrategico-institucional-para-o-periodo-2015-2020>>. Acesso em 29 set. 2016.

5 ESTUDO DE CASO: A ROTINA DAS UNIDADES JUDICIAIS (VARAS DO TRABALHO) DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

5.1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa equaciona conclusões de um estudo proposto a conhecer o funcionamento das unidades judiciais, neste caso específico, das varas do trabalho da 2ª Região, bem como, o propósito de tentar estabelecer os seus respectivos efeitos sobre a entrega da prestação jurisdicional, que atualmente ainda é considerada bastante morosa, apesar da ocorrência da reforma do Poder Judiciário.

Dessa maneira, analisar a organização cartorária, sua estrutura, suas rotinas e processos de trabalho e, conseqüentemente, a implementação de uma gestão estratégica aplicada no gerenciamento dos processos judiciais se faz essencialmente necessário, por tudo o que se explanou nos capítulos anteriores deste trabalho, já que o tempo de tramitação das demandas perante o Judiciário é habitualmente indicado como um dos maiores entraves do sistema judicial brasileiro¹⁵⁰.

O Poder Judiciário, nos dias atuais, apresenta-se como um grandioso prestador de serviços, sendo o produto final a prestação da tutela jurisdicional, ou seja, a entrega da solução dos conflitos de interesse oriundos das relações sociais.

Os integrantes do Poder Judiciário são os atores centrais responsáveis pela prestação dos serviços desenvolvidos e conseqüentemente pela qualidade, eficiência e eficácia como estes são realizados.

Assim, necessário se faz o conhecimento do mecanismo das unidades judiciais, células da microgestão responsáveis pela realização da atividade meio da atividade jurisdicional e a elucidação de questões pontuais: como estão organizadas e como funcionam as varas judiciais? Quais são os integrantes e quem gere a vara judicial? Que práticas das varas judiciais geram efeitos de aumento e diminuição do tempo de tramitação dos processos? Uma gestão estratégica aplicada ao gerenciamento dos processos judiciais tem possibilidade de otimizar o tempo de tramitação dos processos? Quais são as causas da morosidade da Justiça do Trabalho?

Estes questionamentos demandam elucidação e, neste sentido, o presente estudo objetiva trazer elementos esclarecedores.

¹⁵⁰ O primeiro capítulo deste trabalho, no item 1.3, tratou da crise de eficiência do Poder Judiciário destacando e indicando as causas originárias da respectiva crise. Da mesma, o quinto capítulo, destacou a visão crítica a respeito do Estado apontando possíveis soluções para a realização de uma prestação jurisdicional mais eficiente no âmbito da Justiça Laboral.

5.2 DA METODOLOGIA EMPREGADA

As varas do trabalho constituem um ambiente singular e de certo modo pouco conhecido e explorado.

Dessa maneira, necessário se faz o conhecimento e a compreensão de suas conexões internas, sua organização e estrutura, a fim de que se possa compreender como o seu funcionamento impacta na tramitação dos processos.

Da mesma forma, impõe-se a necessidade de conhecimento de seus integrantes e como estes percebem e entendem o exercício jurisdicional, já que são os principais responsáveis pelo andamento processual e consequentemente, direta ou indiretamente, pela entrega da prestação jurisdicional.

Partindo dessa ideia, a presente pesquisa utilizou como ferramenta metodológica o estudo de caso, técnica metodológica que não autoriza a extração de conclusões generalizantes, porém é a mais indicada para investigar um objeto complexo e desconhecido, como no caso, as varas do trabalho da 2ª Região.

Diante da necessidade de um estudo mais profundo do objeto que se destina a presente pesquisa, optou-se por restringir o estudo a apenas duas varas judiciais.

As duas varas do trabalho que compõem o objeto da pesquisa comungam de características semelhantes e submetem-se a mesma organização, ou seja, ao Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região.

A eleição das duas varas do trabalho pautou-se em estudos e entrevistas preliminares com os seus respectivos responsáveis, ou seja, com os magistrados e com os seus respectivos diretores.

Através de levantamentos interdisciplinares foi possível o fornecimento de dados para a efetivação da pesquisa. Desse modo, partiu-se da etnografia das varas judiciais analisadas, bem como dos relatórios gerenciais de sua organização e métodos de trabalho e do levantamento de seu desempenho produtivo, e de seu desempenho em relação ao tempo processual, cujas informações foram extraídas de dados oficiais colhidos no próprio site do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região e pelo Relatório Justiça em Números 2016.

Optou-se pela coleta de dados relativos à primeira instância, pelo fato de que as varas do trabalho constituem órgãos de primeiro grau da Justiça obreira as quais impende o conhecimento inicial das demandas de origem trabalhista, sendo responsáveis por toda

instrumentalização do processo, perpassando pelas determinações judiciais e administrativas inerentes a Justiça do Trabalho.

Nessas unidades judiciais os processos têm desenvolvido o seu andamento até a promulgação da sentença de piso, na qual o juiz decide a causa de que tomou conhecimento, após a análise de todo o conjunto probatório que instrui a reclamação trabalhista.

As entrevistas preliminares serviram de subsídio às hipóteses delimitadas no começo da investigação:

- a) A crise enfrentada pela atividade jurisdicional impõe a busca de soluções de diversas ordens. A Reforma do Poder Judiciário procurou modernizar a gestão pública introduzindo no cenário jurídico brasileiro o modelo gerencial, pautado em práticas de gestão focadas na eficiência, no controle de resultados, na descentralização hierárquica de poder, bem como na qualidade e produtividade do serviço público oferecido aos jurisdicionados e na profissionalização dos servidores públicos. Desta maneira, o processo organizacional necessita de integração, assim a ciência do direito deve caminhar conjuntamente com a ciência da administração, devendo ser os conceitos de gestão aplicados às atividades judiciais;
- b) O gerenciamento de processos constitui caminho natural para o magistrado assegurar a observância de garantias constitucionais devidamente estabelecidas aos indivíduos enquanto parte integrante da sociedade. O gerenciamento de processos se traduz no planejamento dos atos processuais e dos respectivos prazos na definição de questões controvertidas, nas oportunidades para a resolução amigável, na organização da produção de uma prova, na preparação para o julgamento do feito, etc., constituindo práticas que incidem sobre os atos processuais, cuja gestão cabe ao magistrado responsável pela unidade judicial, bem como a forma e a ordem de condução do procedimento em geral, observadas as determinações legais. Por este motivo, o gerenciamento dos processos submetidos à Justiça Laboral possibilitaria a fluidez das demandas que assoberbam a máquina judicial e possibilitariam a entrega eficiente da prestação jurisdicional.

5.3 COLETA DE DADOS

Inicialmente, a coleta de dados acerca das duas varas judiciais analisadas pautou-se na análise dos relatórios gerenciais de sua organização e métodos de trabalho e o levantamento de seu desempenho produtivo, e de seu desempenho em relação ao tempo processual, cujas

informações foram extraídas de dados oficiais colhidos no próprio site do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região e pelo Relatório Justiça em Números 2016.

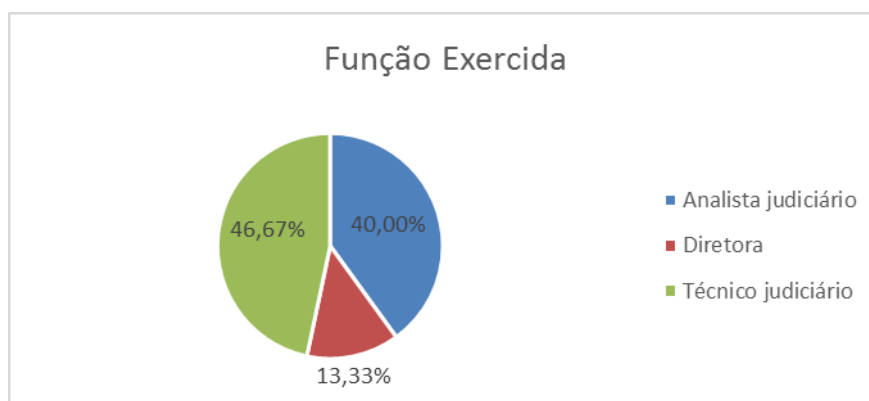
Em seguida, foram realizadas entrevistas com os magistrados e os respectivos diretores das unidades judiciais, com o intuito de conhecer o funcionamento, a organização, os processos e a rotina de trabalho, bem como os indivíduos que compõem a vara judicial.

Posteriormente, realizou-se a pesquisa de campo por meio da elaboração de um questionário contendo 45 questões. Das 45 questões, 42 delas eram objetivas e três subjetivas. O questionário foi respondido por servidores que compõem as varas judiciais, objeto do presente estudo, sendo que do total somente 15 responderam aos questionamentos elaborados para a realização do estudo.

A fim de uma melhor compreensão dos dados coletados por meio do questionário respondido, outra entrevista foi necessária.

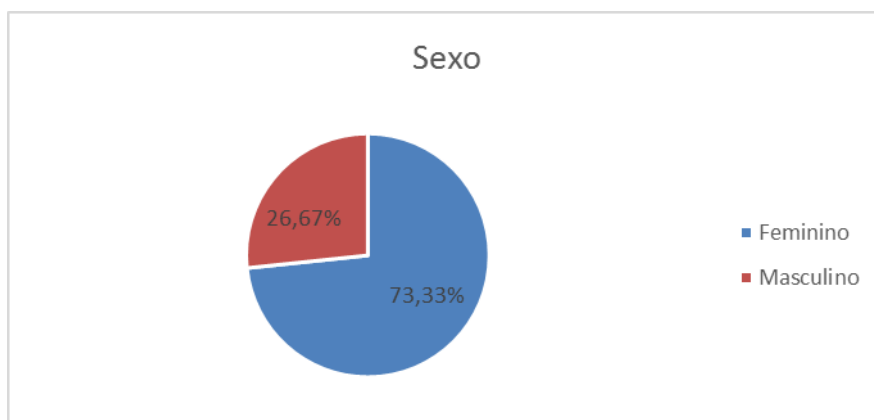
Com o propósito de elucidar os dados coletados nesta pesquisa, abaixo apresenta-se o perfil dos respondentes do questionário, conforme os gráficos seguir:

Gráfico 2- Função exercida pelos servidores



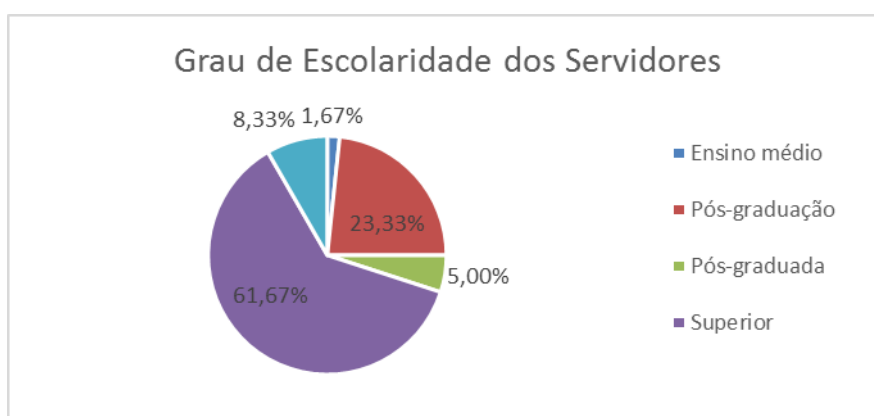
Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 3 – Sexo dos servidores



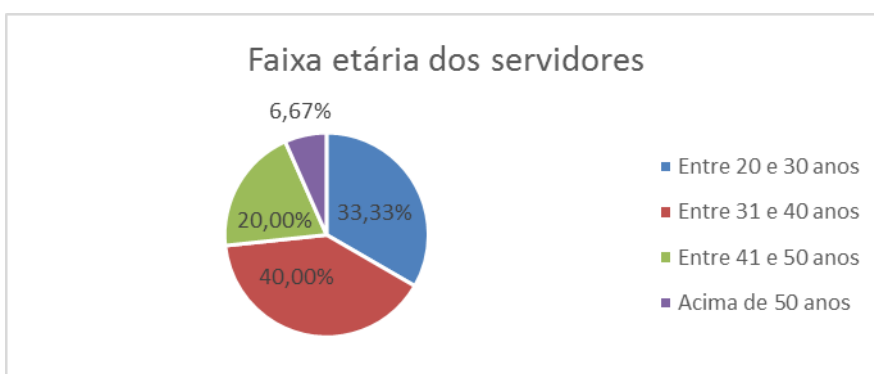
Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 4 – Grau de escolaridade dos servidores



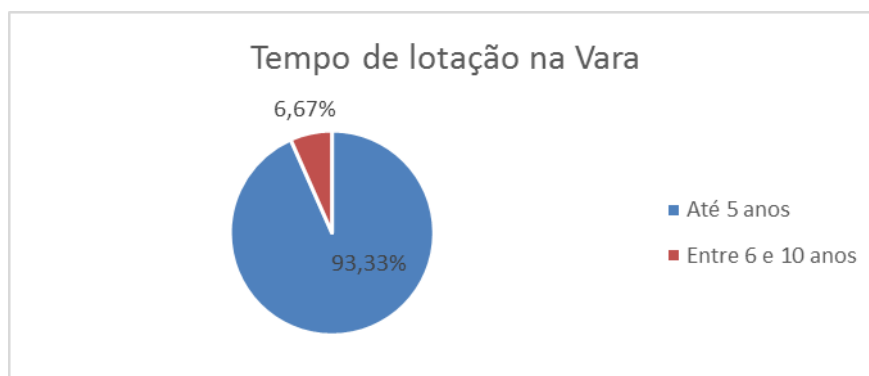
Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 5 – Faixa etária dos servidores



Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 6 – Tempo de lotação na Vara



Fonte: Pesquisa de campo

5.4 PERFIL DAS VARAS DO TRABALHO (1º GRAU) OBJETO DE ESTUDO

As duas varas do trabalho que compõem o objeto da pesquisa comungam de características semelhantes e submetem-se a mesma organização, ou seja, ao Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. Ambas estão situadas na Capital de São Paulo, no Fórum Trabalhista Ruy Barbosa, localizado na Avenida Marquês de São Vicente, 235 – Barra Funda – São Paulo – SP – CEP: 01139-001.

De modo geral verifica-se que as unidades judiciais possuem bons ambientes de trabalho, com estrutura física adequada e bom relacionamento interpessoal entre os componentes da equipe de trabalho.

A estrutura funcional das varas do trabalho analisadas, são basicamente comuns. A Vara A possui em seu quadro um total de 12 (doze) servidores, sendo 5 (cinco) técnicos judiciários, 4 (quatro) analistas judiciários, 1 (um) diretor, 1 (um) diretor substituto e 1 (um) assistente de juiz.

Da mesma forma que a Vara A, também a Vara B possui um quadro total de 12 servidores, sendo 7 (sete) técnicos judiciários, 2 (dois) analistas judiciários, 1 (um) diretor, 1 (um) diretor substituto, 1 (um) assistente de juiz. A diferença aqui observada fica a cargo da existência de 1 (um estagiário).

A direção da Vara A é exercida por uma mulher, devidamente lotada desde 26.08.2014. De maneira geral, possui bom relacionamento interpessoal com sua equipe de trabalho, o que retrata um ambiente de trabalho saudável.

A diretora desta vara divide seu tempo entre o desenvolvimento de suas atribuições rotineiras – coordenação da equipe de trabalho e as atividades administrativas que lhe compete (elaboração de minutas de sentenças de mérito, embargos de declaração, embargos à execução, embargos de terceiro e despachos em geral). A gestão da unidade judicial é feita pela magistrada, responsável por delinear as diretrizes que devem ser seguidas quanto ao gerenciamento dos processos judiciais. Contudo, a gestão da vara judicial é compartilhada com a diretora da unidade, responsável pela divisão de tarefas e atividades entre os membros da equipe de trabalho e a coordenação do desenvolvimento dos feitos.

Verifica-se a presença de um planejamento quanto às atividades que devem ser executadas pela vara, que se desdobra na existência de rotina e padronização de processos de trabalho com relação ao gerenciamento dos processos judiciais. As atividades são divididas entre a equipe por finais de processo, sendo os servidores responsáveis por dois finais numéricos. Desta forma, tornam-se responsáveis pelo cumprimento de todas as atividades relacionadas aos processos cujos finais lhe pertençam independentemente do tipo de processo ou rito processual.

Nesta unidade, a presença da magistrada é assídua, comparecendo todas as segundas-feiras e terças-feiras das 08h00 às 18h00 e sextas-feiras das 07h00 às 16h00. Comparece também as quartas-feiras e quintas-feiras geralmente das 11h00 às 18h00.

A gestão desenvolvida nesta unidade judicial permite a participação e a colaboração dos servidores que podem contribuir para a melhoria do gerenciamento dos processos judiciais. Há possibilidade de diálogo entre a gestora e a equipe de trabalho.

Assim como na Vara A, a direção da Vara B é exercida por uma mulher, que está devidamente lotada desde 24.03.2015. Tem um bom relacionamento interpessoal com os servidores integrantes de sua equipe o que denota um ambiente de trabalho apazível. A diretora desta unidade judicial equilibra seu tempo de trabalho entre a organização e a gestão da vara e rotinas de processamento dos feitos, com as atribuições que lhe compete, como a elaboração de minutas de sentença de mérito, embargos de declaração, embargos à execução. Vale destacar que a gestão da vara é feita pelo magistrado, lotado desde 09.06.2014, em substituição ao juiz titular que se encontra afastado do trabalho desde março de 2012, em razão de problemas de saúde. Ele determina diretrizes, posicionamento e o entendimento a ser adotado com relação às atividades administrativas que a equipe de trabalho deve desenvolver.

O desenvolvimento da gestão é compartilhado entre o juiz e a diretora, havendo abertura para diálogo, o que torna a gestão participativa, já que todos os servidores podem de modo

colaborativo dar suas sugestões e contribuições ao trabalho que é desenvolvido relativo ao gerenciamento dos processos judiciais.

Há planejamento para o desempenho das atividades que devem ser realizadas pela unidade judicial, denotando-se a presença de rotinas e padronização de processos de trabalho.

Nessa unidade judicial, o magistrado comparece diariamente, em média das 08h30min às 18h00. Se mostra presente e atuante com relação a gestão da unidade judicial, ajudando a diretora quando esta lhe submete alguma questão complexa que não consegue resolver sozinha. Pode-se assim dizer, a *grosso modo*, que o magistrado gere e a diretora coordena o desenvolvimento do andamento processual.

Observa-se que possuem planejamento para o exercício de suas atividades dispondo de rotinas e padronização de processos de trabalho. O labor das unidades judiciais é dividido entre a equipe por finais de processo, ou seja, os processos são distribuídos entre os servidores de acordo com a numeração final, assim, eles se tornam responsáveis pelo cumprimento de todas as tarefas pertinentes aos processos com determinada numeração final, independentemente do tipo de processo ou mesmo de procedimento.

A gestão das varas judiciais analisadas é feita pelo magistrado, responsável pelo fornecimento das diretrizes gerais de trabalho, estabelecendo os padrões que entende ser necessários ao gerenciamento dos processos judiciais. Estas diretrizes são repassadas às diretoras das respectivas unidades, responsáveis pela coordenação do desenvolvimento das atividades relativas ao andamento processual, estabelecendo rotinas e padronização de processos de trabalho, como também estabelecendo a divisão das tarefas a serem executadas entre os servidores.

A demanda de trabalho das unidades judiciais é grande. O crescente número de reclamações trabalhistas submetidas à Justiça do Trabalho requer o esforço diário dos servidores para a solução dos conflitos de interesse trazidos pelos jurisdicionados.

Sobre este aspecto observa-se, de acordo com o relatório de movimentação mensal de processos da sede (Capital - SP) – fase de conhecimento relativo ao período acumulado de janeiro a outubro de 2016¹⁵¹, que a Vara A possuía como saldo anterior processos 1.104 de processos em andamento, sendo que a estes foram agregados mais 1.429 processos relativos a novas reclamações trabalhistas), totalizando 2.538, dos quais, 1.365 foram solucionados

¹⁵¹Sede (acumulado – janeiro a julho de 2016) – Tribunal Regional do Trabalho 2ª Região. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/images/Transparencia/Estatistica/movimento-processual-1-instancia/2016AC-CS.pdf>> Acesso em 07 dez. 2016.

restando um saldo de 1.173 processos pendentes, alcançando uma produtividade de 54%, medida pelo Índice de Produção da Varas do Trabalho (Resolução GP nº 02/2008).

Já a Vara B, conforme o relatório acima mencionado, possuía como saldo anterior 2.535 processos, sendo a estes acrescidas 2.393 novas ações, totalizando o montante de 4.935, dos quais 2.365 foram solucionados, restando um saldo de 2.570 processos em andamento, alcançando uma produtividade de 48%, medida pelo Índice de Produção das Varas do Trabalho (Resolução GP nº 02/2008). Verifica-se, portanto, que esta unidade judicial tem o maior volume de feitos.

Note-se que apenas no mês de outubro/2016¹⁵² a Vara A recebeu 75 novas ações; e a Vara B, 225 novas reclamações, o que demonstra claramente o alto grau de conflito existente nas relações sociais e a existência predominante da antiga “*cultura do litígio*” enraizada no seio da sociedade, responsável por sobrecarregar a Justiça do Trabalho.

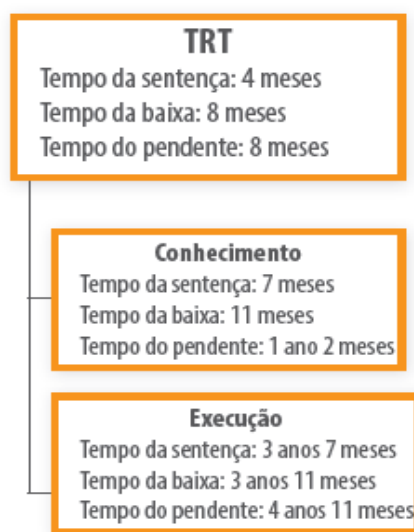
Os dados¹⁵³ apurados demonstram que as rotinas das varas do trabalho ainda compõem a maior parte do tempo dos processos judiciais. O tempo que o processo permanece na unidade judicial é relativamente considerável, pois impacta no cômputo do tempo total em relação ao processamento dos feitos, o que reflete a não utilização de critérios racionalizados quanto a realização das tarefas, pois se tais critérios fossem utilizados os tempos despendidos com a execução das rotinas poderiam ser eliminados e/ou reduzidos.

A figura abaixo assevera o tempo dispendido em cada uma das fases e instâncias na Justiça Laboral. Constata-se que muitas são as variáveis que interferem na apuração destes dados, por esta razão, relevante destacar o fato de que cada processo é único, e, portanto, cada um tem e segue a sua própria história (por exemplo, algumas ações que se iniciam terminam logo no primeiro grau, outras, diante da possibilidade de recorribilidade se estendem até a última instância e pôr fim a demanda), fato que impede a simples soma dos tempos.

Figura 8 - Diagrama do tempo médio de tramitação processual

¹⁵² TRTSP. Movimento mensal de processos da fase de conhecimento – período de Out./2016. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/images/Transparencia/Estatistica/movimento-processual-1-instancia/201610CS.pdf>>. Acesso em 07 dez. 2016.

¹⁵³ TRTSP. Indicadores de desempenho institucional. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/images/transparencia/planejamento-gestao/NGEF/Acompanhamento.pdf>>. Acesso em 07 dez. 2016.



Fonte: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbbfff344931a933579915488.pdf>

Relevante consignar que a fase de conhecimento se torna mais célere do que a fase de execução. Na Justiça do Trabalho, diferentemente do que ocorre na Justiça Estadual, verifica-se que o processo de conhecimento fica pendente apenas durante o tempo necessário para que seja decidido, ou seja, sentenciado e consequentemente baixado.

Contudo, quando se considera dos processos que se encontram na fase de execução, o tempo dos processos pendentes supera os tempos de sentença e baixa, demonstrando a predominância dos casos mais antigos, o que indica a existência de um “gargalo” da execução que se deve a um considerável acervo de processos antigos, cuja execução não conseguiu se efetivar, por diversos motivos, entre eles, desaparecimento do devedor, ausência de bens a indicar, entre outros.

Todavia, relevante observar que o tempo no qual o processo permanece na vara judicial não pode efetivamente ser compreendido como perda de tempo ou mesmo identificado como tempo morto, pois nele estão computados os tempos necessários para a execução das atividades cabíveis a serventia.

As varas são híbridas desde 10/12/2015, o que quer dizer que possuem simultaneamente os sistemas SAP-1 e PJe-JT; dessa forma, trabalham com processos físicos e processos informatizados ao mesmo tempo.

5.5 RESULTADOS

Diante do estudo realizado foi possível extrair e identificar algumas características comuns presentes nas unidades judiciais estudadas. Ambas possuem um quadro de servidores

predominantemente feminino e jovem, já que a maioria se encontra em uma faixa etária de até 34 anos de idade.

O quadro de servidores, de modo geral, é qualificado, pois a maioria deles possui grau de escolaridade superior. A maior parte dos entrevistados labora nas varas judiciais há pelo menos 5 (cinco) anos.

O ambiente de trabalho, em linhas gerais, é agradável e propicia condições salutaras de trabalho, havendo respeito entre os integrantes da equipe de trabalho. Boa parte dos servidores entende que o ambiente de trabalho lhe proporciona motivação.

Quanto à estrutura funcional verifica-se que esta se apresenta de maneira comum em relação às Varas A e B. Há a presença de um planejamento para o desenvolvimento das atividades, o que propicia uma rotina diária e uma padronização dos processos de trabalho, com a divisão de tarefas, que ocorre por finais de processo.

A gestão realizada nas unidades judiciais é compartilhada entre o magistrado e as diretoras das varas, havendo a possibilidade de interação entre os integrantes da equipe de trabalho, o que torna a gestão participativa e colaborativa.

As varas judiciais trabalham em sistema híbrido, ou seja, realizam suas atividades através dos sistemas SAP-1 e PJe-JT, desta forma, apesar da informatização ocorrida e incentivada na Justiça do Trabalho, os servidores trabalham simultaneamente com processos físicos (em papel) e com processos eletrônicos.

Com relação à implementação do sistema PJe-JT¹⁵⁴, verifica-se de modo geral a inexistência de resistência dos servidores quanto ao sistema e as novidades dele decorrentes. Entendem que a implementação do respectivo sistema representa algo positivo para o trabalho realizado, contudo, observam o fato de que o sistema ainda, por ser novo, apresenta inconsistências e falhas o que gera, na maioria das vezes, retrabalho para os servidores e perda de tempo, dificultando o efetivo gerenciamento dos processos judiciais.

¹⁵⁴ Com o advento das Tabelas Processuais Unificadas (TPUs), instituída pela Resolução CNJ 46/2007, os códigos de classe, assunto e movimentos foram padronizados nacionalmente, sendo este o primeiro passo para viabilizar a criação de um sistema único de informações. Dessa forma, em junho de 2011, o CNJ, em parceria com a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), lançou o sistema PJe – Processo Judicial Eletrônico. Trata-se de ferramenta gratuita disponibilizada a todos os tribunais brasileiros, capaz de permitir a tramitação e acompanhamento processual, independentemente do ramo de justiça. Por meio da Resolução CNJ 185, de 18 de dezembro de 2014, o Conselho Nacional de Justiça instituiu formalmente o sistema PJe e estabeleceu os parâmetros para sua implementação e seu funcionamento. A referida resolução determinou, ainda, que todos os tribunais constituíssem Comitês Gestores, com plano e cronograma de implantação do PJe. Relatório Justiça em Números 2016 ano-base 2015/Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbbfff344931a933579915488.pdf>> Acesso em 20 dez. 2016. p.171.

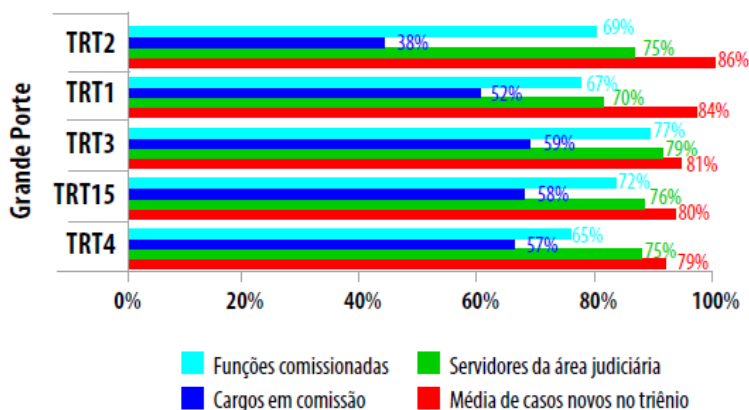
Os servidores observam que a estrutura organizacional atual, ou seja, estrutura física, espaço, contingente de funcionários não é apta para suportar a grande demanda por acesso à justiça, sendo comum a percepção entre eles de que por mais que trabalhem e se esforcem não conseguem dar conta de todo o volume processual existente, tendo por esta razão a sensação de que estão “*enxugando gelo*”.

Sobre este aspecto, com relação à distribuição de recursos humanos, importante considerar o fato de que os art. 3º e 12º da Resolução CNJ 219/2016, determinou que a quantidade total de servidores das áreas de apoio à atividade judicante e a alocação de cargos em comissão e de funções de confiança de primeiro e segundo grau devem ser proporcionais à quantidade média de processos, ou seja, de casos novos, distribuídos a cada grau de jurisdição no último triênio.

Porém, da entrada em vigor da referida Resolução, observa-se que ainda existem deficiências quanto à distribuição dos recursos humanos, pois considerando-se os dados extraídos do recentíssimo Relatório Justiça em Números 2016¹⁵⁵, observa-se que a Justiça do Trabalho concentra, no 1º grau de jurisdição, 84% dos processos ingressados no último triênio, 73 dos servidores lotados na área judiciária, 54% dos cargos em comissão e 69% das funções comissionadas, mostrando que, a depender do Tribunal, é possível que alguns dos servidores da área judiciária, dos cargos em comissão e das funções comissionadas precisem ser remanejados do 2º para o 1º grau.

A este respeito o gráfico abaixo ilustra muito bem a proporção de casos novos e a distribuição dos recursos humanos.

Gráfico 7 – Proporção de casos novos, servidores da área judiciária, cargos em comissão e funções comissionadas no 1º grau dos tribunais da Justiça do Trabalho – grande porte



Fonte: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbbfff344931a933579915488.pdf>

¹⁵⁵ Relatório Justiça em Números 2016: ano-base 2015/Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros>> Acesso em: 20 dez. 2016.

Todavia, apesar do grande volume de processos, as varas analisadas encontram-se organizadas com o serviço praticamente em dia. Apesar da instabilidade do sistema PJe-JT, os servidores procuram deixar as tarefas em dia, na medida do possível, esforçando-se ao máximo para conseguirem incluir o respectivo sistema em suas rotinas diárias.

Sobre este aspecto, a Vara B observa que já chegou a contar com 16 servidores, porém atualmente possui apenas 12 servidores em seu quadro e 1 estagiário. Pontua que os efeitos dos eventos ocasionados no ano de 2015 (Atos GP/CR nº 3 e 5/2015 e movimento grevista), que paralisaram quase por completo diversos serviços por quase 4 (quatro) meses, ainda se fazem presentes em secretaria, com alguns atrasos tanto nos processos físicos quanto nos eletrônicos. Com corpo reduzido com relação à demanda, os servidores da secretaria têm se empenhado na regularização dos serviços, inclusive, com prorrogação de jornada.

Entretanto, diversas dificuldades retardam a regularização completa dos serviços como a necessidade de férias regulamentares dos servidores, diversas licenças médicas, dificuldades para compensação de horas referentes à greve, o cumprimento integral da determinação estabelecida no Provimento GP/CR nº 09/2015, com a inclusão de mais de 300 (trezentos) processos na condição de “conclusos para despacho” em regularar pauta de audiência e o cumprimento integral da determinação contida no Ofício Circular GP/CR nº 01/2016 com a verificação de mais de 400 (quatrocentos) processos constantes no Painel de Pendentes – 1º grau do Sistema e-Gestão. Também devem ser consideradas as notórias dificuldades de trabalho da chamada “Vara Híbrida”, já que apesar de todo o esforço de digitalização de processos, o volume de petições e serviços físicos ainda é considerável.

Apesar das facilidades advindas com o sistema PJe-JT, especialmente para o andamento processual, a produção de serviços no meio eletrônico (alvarás, ofícios, citações iniciais, etc) é muito mais lenta do que aquela obtida no sistema SAP-1 nos processos físicos.

Nada obstante as adversidades, a Vara B encontra-se em bom estado, graças ao esforço constante de cada servidor, às inúmeras horas extras prestadas por todos e ao comprometimento de cada um com o bom andamento dos serviços.

Note-se que a carga de trabalho dos magistrados e dos servidores da área judiciária do 1º grau vem crescendo consideravelmente desde 2010. De acordo com as informações extraídas do Relatório Justiça em Números 2016¹⁵⁶, a força de trabalho é de 3.600 magistrados, o que representa um crescimento acumulado de 20,5% desde 2009, 41.747 servidores e 14.946

¹⁵⁶Justiça em Números 2016: ano-base 2015/Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 20 dez. 2016, p. 206.

trabalhadores auxiliares, o que também significa acréscimo de 15,4% e 66% no período, respectivamente, situação perfeitamente ilustrada pelos gráficos a seguir.

Gráfico 8 – Carga de trabalho do magistrado na Justiça do Trabalho

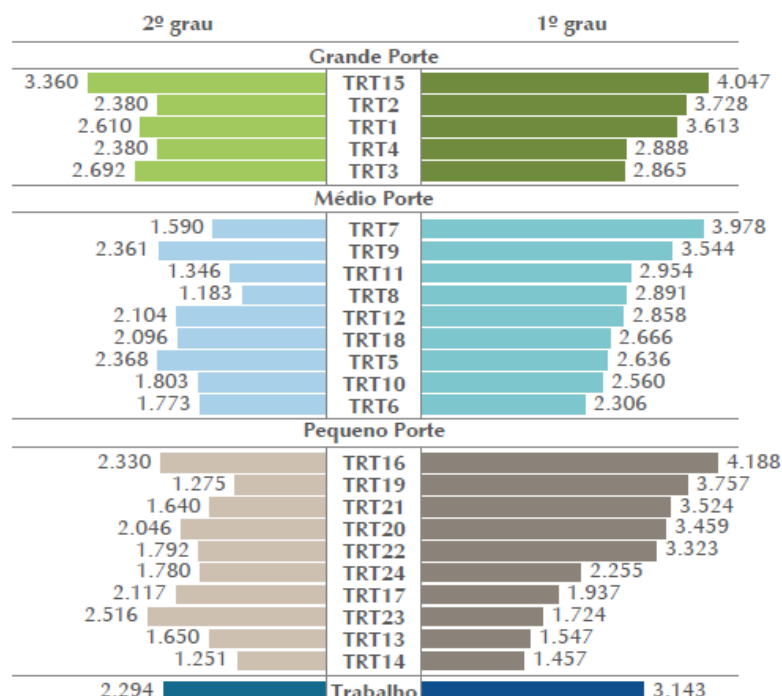
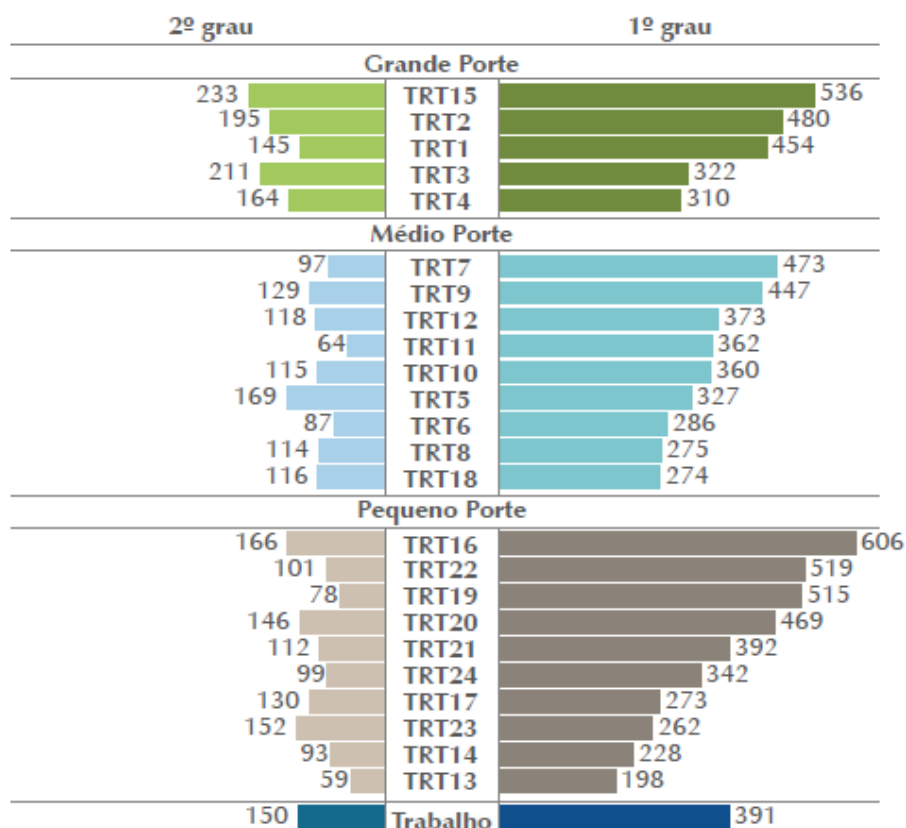


Gráfico 9 – Carga de trabalho do servidor da área judiciária na Justiça do Trabalho



Diante desta situação, boa parte dos funcionários entrevistados concorda que o aumento no número de servidores em secretaria poderia resolver o problema de excesso de trabalho. Da mesma forma, concordam que há a necessidade de haver a valorização da 1ª instância, que, segundo eles, ainda não é vista de acordo com a sua importância pelo Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região.

Sobre este aspecto, pelo levantamento quantitativo, o estudo apontou que 66,7%, dos servidores das varas judiciais de 1ª instância consideram o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região como um ente “*totalmente distante*”, que não os reconhece, justamente por não acompanhar a realidade vivenciada, no dia a dia.

Predomina como queixa generalizada pelas unidades judiciais o fato de as unidades de 1ª instância não serem ouvidas pelo Tribunal, motivo pelo qual há a presença de um desestímulo geral, o que gera a sensação de desprezo pelo fato de o órgão de 2ª instância se dirigir às unidades de 1º grau apenas para exigir o cumprimento das metas (vistas como descabidas pelos funcionários) estabelecidas por ele e pelo Conselho Nacional de Justiça. Assim, o Tribunal é considerado pelos servidores do 1º grau como órgão não motivador.

As varas judiciais ainda não são vistas e/ou consideradas como entes determinantes e essenciais para o sistema de justiça. A justa medida da influência que as varas lançam sobre o acesso à justiça e a lentidão processual parece ainda não ser assimilada pelos demais órgãos que compõem a Justiça do Trabalho.

De acordo com as informações coletadas pela pesquisa, verifica-se que as varas judiciais de 1ª instância são “*invisíveis*” para o Tribunal e para o legislador, embora exista a recente Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição, estabelecida pela Resolução 194, de 26 de maio de 2015, com o objetivo de desenvolver, em caráter permanente, iniciativas voltadas ao aperfeiçoamento da qualidade, da celeridade, da eficiência, da eficácia e da efetividade dos serviços judiciários da primeira instância dos tribunais brasileiros.

Neste sentido, a pesquisa aponta que as unidades judiciais não se envolvem ou sequer participam da gestão de seus recursos humanos, orçamentários, materiais e tecnológicos realizados pelo Tribunal.

Por outro lado, verifica-se que o Tribunal disponibiliza para os servidores cursos de qualificação e capacitação, por meio das Escolas Judiciais, sendo que todos têm acesso e podem participar. Oportuno destacar o fato de que existem cursos específicos na área de gestão.

Sobre isso, válido pontuar que constatado pela pesquisa, 100% dos servidores consideram importante que todos os funcionários da unidade judicial tenham conhecimentos na

área de administração e que tais conhecimentos auxiliariam no gerenciamento dos processos judiciais.

Grande parte dos servidores entrevistados (80%) entende que o seu trabalho exerce alguma influência sobre os conflitos de interesse submetidos à Justiça Labora. Contudo, é bem provável que não consigam mensurar essa influência, uma vez que costumam indicar outros elementos marginais ao exercício da jurisdição, tais como as rotinas burocráticas e os relacionamentos pessoais como mais importantes.

O relacionamento pessoal entre os profissionais que integram as equipes de trabalho das unidades judiciais analisadas se mostra muito relevante pelo fato de este compor o sustentáculo para a convivência harmoniosa responsável por constituir um ambiente de trabalho agradável e salutar.

Os servidores apostam muitas expectativas no relacionamento com as diretoras e juízes. De modo geral, destacam que a presença dos juízes nas varas judiciais é constante e que possuem um bom relacionamento interpessoal.

Para os servidores, dentre as qualidades mais esperada em um juiz, a pesquisa aponta que a competência (50%) se destaca. Já com relação ao pior defeito na conduta de um juiz, a pesquisa indica empate entre incompetência e má educação (30,8%).

A relevância dos relacionamentos interpessoais também se evidencia na avaliação que os servidores fizeram em relação às respectivas diretoras das unidades judiciais. A pesquisa demonstra que ambas exercem a função de ouvidoras dos funcionários, os auxiliando na compreensão das rotinas e padronização de processos de trabalho, bem como na interface entre os magistrados e o próprio Tribunal.

Pela análise realizada em cada uma das varas judiciais, apura-se que a motivação e a compreensão da relevância de sua função na justiça são influenciadas pela postura do magistrado.

De modo coincidente os servidores das Varas A e B têm a percepção e compreensão acerca de sua importância no contexto do sistema de justiça e que seu trabalho reflete na entrega da prestação jurisdicional almejada pelos jurisdicionados.

Além da relevância do relacionamento interpessoal, as questões de ordem organizacionais também se tornam fundamentais para o bom ambiente de trabalho das unidades judiciais. Desta maneira, o aperfeiçoamento da estrutura organizacional, bem como a melhoria dos métodos de trabalho assume papel de destaque ao combate e controle da morosidade da justiça, pois diante do quadro atual, verifica-se que as varas judiciais não estão aptas a suportar o crescente volume de demandas por acesso à justiça.

Embora exista um planejamento de trabalho nas unidades estudadas, observa-se que este é decorrente muito mais da prática e da experiência profissional dos servidores envolvidos, especificamente, dos juízes e diretoras, do que da racionalidade de critérios organizacionais. Assim, os novos servidores que porventura venham integrar a equipe de trabalho são treinados por algum dos funcionários mais experientes e antigos.

Nesse sentido, apura-se que a gestão ainda se baseia em critérios empíricos e não propriamente em critérios gerenciais, até porque, os profissionais ali reunidos não dispõem de capacitação gerencial, desenvolvida pela Ciência da Administração. O quadro se amplia quando um dos entrevistados questionado acerca das causas da morosidade da Justiça responde textualmente que: “Há falhas de gestão no nível hierárquico mais superior dos Tribunais, por razão de gerências distantes da realidade diária das unidades judiciais, que abarcam o maior volume de trabalho”.

Por este motivo, se verifica a falta de uniformização de padrões e procedimentos entre as varas estudadas. Esta constatação se torna evidente quando um dos próprios entrevistados indagado sobre as possíveis soluções para a melhoria da entrega da prestação jurisdicional elenca a “padronização de procedimentos entre todas as varas”.

A ausência de uniformização de processos de trabalho devolvido pelas unidades judiciais impacta diretamente no cumprimento das rotinas das serventias e no tempo de execução das atividades e tarefas que lhe competem, além de evidenciar o sentimento de desorganização por parte do jurisdicionado que procura a Justiça do Trabalho, uma vez que cada uma das unidades judiciais de 1ª instância dispõe de regimentos e organização interna distintas.

5.6 CONCLUSÕES ACERCA DO ESTUDO DE CASO

O estudo realizado a partir do exame etnográfico, gerencial, exploratório *in loco* e de desempenho das duas varas judiciais da Justiça do Trabalho da 2ª Região analisadas possibilitou o estabelecimento das seguintes questões conclusivas acerca de sua organização e consequente funcionamento:

→ apesar da existência de um certo planejamento nas unidades judiciais analisadas, verifica-se que sua gestão ainda é empírica, baseando-se mais na experiência profissional do magistrado e das diretoras, do que em critérios gerenciais propriamente ditos, sendo, portanto, uma gestão casuística, realizada por agentes sem perfil ou treinamento, já que os servidores, integrantes das serventias não detém, conhecimentos específicos na área da Ciência da Administração;

→ como consequência da gestão empírica, personalizada e desprovida de sistematização, as unidades judiciais produzem impacto significativo na lentidão do processo e no acesso à justiça, já que são responsáveis por dar andamento ao volumoso número de demandas que são submetidas diariamente a Justiça Laboral, sem a devida uniformidade e padronização de processos de trabalho (cada vara possui sua própria organização interna e seus próprios procedimentos, não havendo uma unidade de rotinas e processo de trabalho entre elas), com quadro de funcionários reduzido e ausência de organização interna;

→ embora o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região tenha se esforçado para estabelecer um planejamento estratégico com vistas a aprimorar a gestão da Justiça Laboral de primeiro e segundo graus, otimizar a prestação da tutela jurisdicional oferecida, desenvolver pessoas aprimorando a infraestrutura no intuito de promover a melhoria dos processos de trabalho e fomentar a integração entre os órgãos de primeira e segunda instância desta Justiça Especializada, este órgão se apresenta distante das unidades judiciais. Verifica-se que paradoxalmente as unidades judiciais de 1º grau ainda não são percebidas com a merecida importância, sendo assim consideradas “invisíveis” no cenário do sistema de justiça.

→ independentemente da alta produtividade da Justiça do Trabalho apontada e destacada pelo recente Relatório Justiça em Números 2016¹⁵⁷, observa-se que os problemas diagnosticados na primeira instância, principalmente a constatação de que a atual estrutura organizacional não está apta para suportar a demanda por acesso à justiça, contraria os dados ali expostos, e demanda profunda reflexão acerca do trabalho realizado pelas unidades judiciais, que contam com quadro funcional reduzido, baixo investimento em capacitação dos servidores, ausência de fóruns de debates e de canais que promovam efetivamente a interlocução entre as varas e o Tribunal, melhor aproveitamento de recursos humanos e pouco investimento em fases pontuais (fase de execução) para a efetividade da jurisdição, e contam basicamente com o esforço diário e o comprometimento de cada servidor em garantir a entrega da prestação jurisdicional em tempo razoável, logicamente, dentro daquilo que é possível realizar.

Por consequência, diante das conclusões apresentadas, o estudo apresenta alguns pontos possíveis para o aprimoramento, funcionamento, organização e desempenho das unidades judiciais, apontado pelos servidores entrevistados:

- Valorização do servidor no ambiente de trabalho;

¹⁵⁷ CNJ. Justiça em números 2016: ano-base 2016/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

- Padronização de procedimentos entre todas as unidades judiciais que integram a Justiça do Trabalho de 1ª instância;
- Formação e treinamento de pessoas para a realização de conciliação entre as partes;
- Mudanças na legislação que propiciem a otimização da prestação da tutela jurisdicional;
- Instituição de filtros que viabilizem o acesso razoável à justiça, posto que na Justiça do Trabalho a simples declaração de pobreza, sem qualquer apuração mais profunda, propicia a prática de lides temerárias, litigâncias de má-fé e o ‘demandismo’ exarcebado;
- Manutenção suficiente de um quadro funcional que permita atender o volumoso número de demandas;
- Adequação do sistema eletrônico, PJe-JT, à realidade das unidades judiciais, com a minimização/neutralização das instabilidades que ainda detém;
- Investimento na cultura da autocomposição dos conflitos – conciliação/mediação;
- Ingresso de servidores qualificados em relação ao cargo assumido;
- Melhoria na infraestrutura disponibilizada às unidades de primeiro grau;
- Melhoria das condições salariais, o que poderia gerar maior motivação e comprometimento por parte do servidor;
- Aperfeiçoamento do Núcleo de Conciliação já existente para que se torne mais efetivo, contribuindo com a solução das lides pendentes e com a pacificação social;
- Mais investimentos em recursos humanos e capacitação na área de gestão;
- Fiscalização mais próxima das unidades judiciais a fim de se verificar as lacunas, planejamento;
- Suporte por parte dos órgãos que administram a Justiça do Trabalho para que os obstáculos encontrados na entrega da prestação jurisdicional sejam superados em conjunto;
- Maior proximidade dos órgãos responsáveis pela administração da Justiça do Trabalho para que possam ficar a par dos problemas e dificuldades enfrentadas diariamente pela 1ª instância.

Diante do estudo de caso realizado, verificou-se que o modelo de gestão trazido pela Reforma do Poder Judiciário ainda não consegue atender às necessidades da sociedade contemporânea, pois não logrou êxito em solucionar a morosidade processual que compromete a entrega da prestação jurisdicional efetiva e em tempo hábil, o que constitui um dos principais problemas e desafios a serem enfrentados pela Justiça.

Os problemas enfrentados pelo Estado diante dos modelos de gestão pública, tanto os antigos, quanto os atuais, revelam disfunções gerenciais relacionadas à carência de

planejamento e falta padronização para a prática rotineira de atos administrativos, o que prejudicada a realização da prestação jurisdicional eficiente.

6 A VISÃO CRÍTICA DO ESTADO E AS POSSÍVEIS SOLUÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DE UMA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL MAIS EFICIENTE NO ÂMBITO DA JUSTIÇA LABORAL

6.1 A PERSISTÊNCIA DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL INEFICIENTE E DEFICIENTE

A sociedade contemporânea mostra-se cada vez mais conflituosa dada a judicialização crescente das relações sociais oriundas da complexidade das relações entre os indivíduos. Esta situação exige por parte do Poder Judiciário a solução rápida, eficaz, segura e justa para as contendas jurídicas que são encaminhadas à Justiça, a fim de satisfazer as expectativas do jurisdicionado na precisa medida da tutela jurisdicional perseguida.

Mas, em contrapartida, o Estado enquanto detentor do monopólio jurisdicional apresenta insuficiência instrumental, material e humana para resolver a contento os inúmeros conflitos postulados em juízo pelos jurisdicionados.

Desta maneira, o Estado se mostra gradativamente assoberbado pela litigiosidade crescente. Na visão de Joel Dias Ferreira Junior¹⁵⁸ a sociedade vive hodiernamente três crises paralelas que contribuem e corroboram com a deficiência difusa da proteção do Estado-juiz, sendo elas: a crise do processo, a do Judiciário e a dos operadores do Direito.

Nesta seara, para o referido autor, a crise do processo aparece como descompasso entre a norma e a prática forense, pois o instrumento de realização do direito material apropriado à efetivação das pretensões e pacificação social acaba por se tornar um entrave, à satisfação dos direitos subjetivos ameaçados ou mesmo violados, a serviço dos poderosos e da classe dominante.

Já a crise do Judiciário, no entanto, decorre do inchaço das funções e atribuições do Estado-juiz, que diante de inúmeros conflitos para resolver padece de insuficiências crônicas tanto na órbita material, instrumental e humana.

Com relação à crise dos operadores do direito, o autor assevera que as instituições de ensino formam os graduandos para o conflito, alimentando a tradicional cultura combativa, desconsiderando totalmente formas alternativas de solução das lides jurídicas e sociológicas, o que de certa forma contribui para o inchaço das funções atribuídas ao Estado-juiz.

Diante deste cenário, Walter Ceneviva¹⁵⁹ destaca com propriedade que: “o povo está distante da Justiça por causa do grande número de feitos submetidos à mesma Justiça” e ainda

¹⁵⁸ FERREIRA JUNIOR, Joel Dias. Arbitragem: legislação nacional e estrangeira e o monopólio jurisdicional. São Paulo: LTr, 1999, p. 12.

¹⁵⁹ CENEVIVA, Walter. Afastamento entre o judiciário e o povo: uma reavaliação. In: TEIXEIRA, Salvio de Figueiredo (Coord.). O judiciário e a constituição. São Paulo: Saraiva, 1994, p. 259.

vai além ao consignar que “o congestionamento – sinal mais exterior da grande crise – impede que qualquer processo tenha andamento normal”.

Em vista disso, a morosidade do sistema jurisdicional se agiganta e torna a Justiça tardia e injusta negando por consequência a essência do processo por justamente torna-lo lento, complicado e imprevisível.

Certo é que um Poder Judiciário prático, útil e eficiente é fundamental à pacificação dos conflitos de interesse, por esta razão a incumbência deste poder em qualquer sociedade é justamente de organizar as relações estabelecidas entre os indivíduos e resolver as contendas por eles originadas.

À frente destas questões, o aparelho judicial se torna desacreditado, haja vista a constatação crescente por parte da sociedade da ocorrência da morosidade na prestação jurisdicional, no alto custo do processo e da insuficiência do sistema, pois a lentidão com relação à resolução dos conflitos imprime o senso de injustiça.

Na mesma esteira corroboram as palavras de Maria Teresa Aina Sadek¹⁶⁰, ao afirmar que:

A lentidão acaba por minar a confiança no Poder Judiciário e por provocar impactos que extrapolam o âmbito individual, atingindo a sociedade como um todo. Na esfera econômica, por exemplo, o grau de litígio e o tempo até uma solução judicial afetam as empresas, o ambiente de negócios, o governo e o ritmo de desenvolvimento do país.

A incapacidade do Judiciário de garantir a pacificação dos conflitos de interesse que lhes são submetidos de modo previsível e efetivo reclama por abordagens estratégicas de reorganização e planejamento do sistema a fim de que a prestação jurisdicional possa efetivamente ser entregue à sociedade.

Neste contexto, a reestrutura e reforma do Poder Judiciário integrou um processo de reestabelecimento do próprio Estado e de suas relações com a sociedade visando à inserção da eficiência e da equivalência na resolução das disputas de interesse melhorando o acesso à justiça e consequentemente os serviços públicos prestados.

A publicação da Emenda Constitucional nº 45/2004 sedimentou a luta por um Poder Judiciário mais moderno e democrático, pois representou uma intensa e profunda alteração na justiça brasileira, efeito do madurecer da sociedade para a necessidade de aprimorar os serviços jurisdicionais do país.

¹⁶⁰ SADEK, Maria Teresa Aina. Acesso à justiça: um direito e seus obstáculos. In: Revista USP. São Paulo. n. 101, p. 62, março/abril/maio 2014.

O assentimento da Reforma Constitucional do Poder Judiciário constituiu um complexo processo de mudanças envolvendo a mutação da legislação processual e a adoção de medidas administrativas com o fito de tornar mais coerente e eficiente a gestão administrativa do sistema judicial.

As inovações implementadas pela Emenda Constitucional nº 45 provocaram um verdadeiro choque de gestão, afinal a estrutura burocrática arraigada ao Poder Judiciário foi colocada em cheque, com o incremento de medidas estratégicas que visaram realizar o planejamento, o controle e a implantação de políticas judiciárias, implementando métodos modernos de gestão e a padronização de procedimentos mais racionais.

O Judiciário, assim, foi dotado de mecanismos administrativos responsáveis por propiciar uma maior eficiência e celeridade processual. A modernização do Poder Judiciário com a informatização dos Tribunais, a incorporação de novos procedimentos e padronização de rotinas, e os instrumentos de aferição do desempenho de todo o sistema, promoveu a desburocratização da instituição, pois foi responsável pela adoção de medidas direcionadas ao descongestionamento dos Tribunais assoberbados com o grande número de ações promovidas pelos tutelados do Estado.

Toda esta transformação também foi capaz de incentivar iniciativas de intermediação de conflitos no intuito de reduzir o ajuizamento de ações judiciais. Inegável, contudo, é o fato de que as medidas adotadas pela Emenda Constitucional nº 45/2004 corroboraram para a melhoria da prestação do serviço público, o que de certo demonstrou a inquietação do Poder Judiciário com a administração de seus órgãos.

Porém, apesar de toda a revolução e mudança introduzidas pela Reforma do Judiciário, muito ainda se há por fazer. Infelizmente, o Poder Judiciário, nos dias atuais, ainda sofre com a mora judicial, e por incrível que pareça padece de muitas mazelas já existentes a época da reforma.

Os dez anos da Emenda Constitucional 45 demonstram¹⁶¹ que o sistema não tem como resolver de modo isolado as questões recorrentes antecedentes a própria reforma do Poder Judiciário.

A este respeito, verifica-se que a agilidade da máquina estatal faz parte das discussões rotineiras acerca da administração da justiça e tem aparecido constantemente na ordem do dia. Novamente ressurge na sociedade a crença de que o sistema judicial é lento, inapropriado e custoso para aqueles que dele se socorrem. Esta situação, sem sombra de dúvidas importuna e

¹⁶¹ ANUÁRIO DA JUSTIÇA. A invenção da reforma. São Paulo: Consultor Jurídico, 2015. p.10.

preocupa a sociedade, dado que a procrastinação na entrega da prestação jurisdicional acaba por reestabelecer uma sensação de injustiça.

Sobre este aspecto pondera Humberto Theodoro Junior ¹⁶²ao expor que:

[...] o processo justo deverá proporcionar efetividade da tutela àquele a quem corresponda a situação jurídica amparada pelo direito, aplicado à base de critérios valorizados pela equidade concebida, sobretudo, à luz das garantias e princípios constitucionais.

Assim, diante deste contexto contemporâneo marcado pelo desacordo de interesses e opiniões o conflito é aflorado e surge na sociedade a confrontação do sistema judicial que mais uma vez se mostra ineficiente para garantir a pacificação social com a devida entrega da prestação jurisdicional.

Nesta conjuntura, surgem alguns questionamentos: será que o Poder Judiciário está ou sempre esteve em crise? Será que a crise em questão vai além das esferas do Judiciário? Será que a crise constitui um problema estrutural de base que vai além das questões judiciais e envolve questões sociológicas e políticas?

Na tentativa de responder aos questionamentos suscitados muito oportuna a ponderação feita por José Alcebíades Oliveira Junior e Moacir Camargo Baggio¹⁶³ acerca da litigiosidade exacerbada:

[...] a litigiosidade exacerbada é um fenômeno que deve ser compreendido desde suas origens, para que seja adequadamente enfrentado. Um fenômeno que não tem causa recente, mas múltiplas causas remotas que, inclusive, por novas formas, se renovam nos tempos que correm. Um fenômeno que nasce no seio da sociedade e na construção das relações de poder ao longo da história política das nações, que acaba afirmando como experiência assentada culturalmente em determinado momento. Logo, um fenômeno que simplesmente não pode ser tratado de forma reducionista, como um problema estrito do Judiciário. A litigiosidade expandida é um problema da sociedade, com intrincados laços políticos, sociológicos, históricos e raízes para bem além do jurídico; não é, portanto, um problema do “Judiciário”, nem debate de natureza estritamente jurídica, que possa ser resolvido por panacéias normativas ou medidas unilaterais e arbitrárias do Estado, tendentes a simplesmente acelerar a prestação jurisdicional – a ponto de quicá anulá-la em sua essência e finalidade, nos termos do que identificado adiante – e justificar o Judiciário perante a corrente e crescente demanda (inclusive midiática) por soluções urgentes.

Estes questionamentos e suas possíveis respostas permeiam o contexto da cultura contemporânea e abrem espaço para discussões acerca de novas perspectivas para a resolução dos conflitos existentes no seio da sociedade.

¹⁶² THEODORO JUNIOR, Humberto. Curso de direito processual civil. 51. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2009. p. 26.

¹⁶³ OLIVEIRA JUNIOR, José Alcebíades; BAGGIO, Moacir Camargo. Jurisdição: da litigiosidade à mediação. Revista Direitos Culturais. v. 3, n 5. dez. 2008, p. 112-113.

6.2 A RACIONALIDADE JURÍDICA E O CONFLITO SOCIAL: A DESCONSTRUÇÃO DO LITÍGIO E O USO CONSCIENTE DO ACESSO À JUSTIÇA

O mundo contemporâneo é sinalado por desacordos de interesses, ideias, conceitos, fruto da complexidade e do imediatismo das relações sociais cada vez mais complexas que permeiam a integração dos indivíduos no contexto da sociedade organizada.

O conflito ou desacordo existente no seio social reflete a confrontação e a competição existente nas relações humanas. Os conflitos são construções sociais, pois são inatos e decorrentes dos seres humanos, haja vista que estes são peças elementares na formação estatal e social, afinal são contestadores e formadores de opiniões natos.

Por esta razão, a sociedade é detentora de uma velha e arraigada cultura de litígio, enredada em raízes combativas. Sobre este aspecto, já alertava Joel Dias Figueira Junior¹⁶⁴ ao considerar a existência de crises paralelas responsáveis por contribuir para a deficiência do Estado-juiz, entre elas a crise dos operadores do direito, posto que para ele as universidades preparam seus graduandos para o conflito.

Afirma que estes graduandos se formam sob a égide da “bandeira do conflito” ignorando ou desmerecendo as formas alternativas de composição das contendas jurídicas e sociológicas. Dentro desta visão, oportuno destacar a afirmação de Maria Carme Boqué¹⁶⁵: “na base de muitos conflitos encontra-se uma comunicação deficiente; esses conflitos sustentam-se com a ajuda e encerramento das barreiras que, consciente ou inconscientemente, as partes se interpõem”.

Com relação à existência da cultura arcaica do litígio muito bem observa Dora Fried Schnitman¹⁶⁶:

[...] privilegiou o paradigma ganhar-perder, que funciona com uma lógica determinista binária, na qual a disjunção e a simplificação limitam as opções possíveis. A discussão e o litígio – como métodos para resolver diferenças – dão origem a disputas nas quais usualmente uma parte termina “ganhadora”, e a outra, “perdedora”. Essa forma de colocar as diferenças empobrece o espectro de soluções possíveis, dificulta a relação entre as pessoas envolvidas e gera custos econômicos, afetivos e relacionais.

¹⁶⁴ FIGUEIRA JUNIOR, Joel Dias. Arbitragem: legislação nacional e estrangeira e o monopólio jurisdicional. São Paulo: LTr, 1999, p. 11-29.

¹⁶⁵ TORREMORELL, Maria Carme Boqué. Cultura de Mediação e Mudança Social. Porto: Porto Editora, 2008. p. 36-41.

¹⁶⁶ SCHNITMAN, Dora Fried. Novos paradigmas na resolução de conflitos. In. SCHNITMAN, Dora Fried; LITTLEJOHN, Stephen (Org.). Novos paradigmas em mediação. Porto Alegre: Artemed, 1999. p. 17-27.

Notoriamente, o trato com as pessoas de um modo geral não se delimita a uma tarefa puramente fácil, afinal a convivência ou mesmo a superação de conflitos, sejam eles de ideias, valores, de interesses, particulares e até mesmo de posições ideológicas distintas pode vir a ser algo fatigante, principalmente porque a sociedade vive em constante mutação e as relações sociais advindas do meio globalizado podem colocar em contato frequentemente pessoas com costumes totalmente diferentes. Por consequência o choque de realidades e, por vezes, a ignorância de como tratar as diferenças produz o embate entre as pessoas.

Acerca disso, muito bem já ponderava Stuart Diamond¹⁶⁷ ao afirmar que “na verdade, nossa incapacidade coletiva de lidar com nossas diferenças de maneira eficaz é a causa de quase todos os conflitos humanos desde o início dos tempos”.

Diante disso, o que se tem é a constante judicialização das relações sociais, o que corrobora com o congestionamento enfrentado pelos Tribunais, assoberbados com inúmeras ações judiciais para resolver e satisfazer as expectativas dos jurisdicionados, ansiosos e ávidos pela pacificação dos conflitos sociais.

A crescente judicialização, conforme se verifica, tem sua origem na abordagem beligerante das relações sociais, bem como na massificação dos conflitos e na precária divulgação quanto às formas alternativas de pacificação dos conflitos. Além disso, acerca das causas desta explosão de litigiosidade, Rodolfo de Camargo Mancuso¹⁶⁸ expõe sucintamente alguns elementos que entende instigar o aumento descomunal do número de processos que ingressa no Poder Judiciário:

- a) Desinformação ou oferta insuficiente quanto a outros meios, ditos alternativos, de auto e heterocomposição de litígios, gerando uma *cultura da sentença*¹⁶⁹, expressão de Kazuo Watanabe; b) exacerbada juridicização da vida em sociedade, para o que contribui a pródiga positividade de novos direitos e garantias, individuais e coletivos, a partir do texto constitucional, projetando ao interno da coletividade uma expectativa (utópica), *de pronto atendimento* a todo e qualquer interesse contrariado ou insatisfeito; c) *ufanista e irrealista* a leitura do que se contém no inciso XXXV do art. 5º da CF/88 – usualmente tomado como sede ao acesso à Justiça – enunciado que, embora se enderece ao legislador, foi sendo gradualmente superdimensionado (ao influxo de motes como *ubiquidade da justiça, universalidade da jurisdição*), praticamente implicando

¹⁶⁷ DIAMOND, Stuart. Consiga o que você quer. Trad. Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2012. p. 11-84 e 174-198.

¹⁶⁸ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. Acesso à justiça: condicionantes legítimas e ilegítimas. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011, p. 53-54.

¹⁶⁹ “Toda ênfase é dada à solução dos conflitos por meio de processo judicial, em que é proferida uma sentença, que constitui a solução imperativa dada pelo representante do Estado. O que se privilegia é a solução pelo critério do ‘certo ou errado’ do ‘preto ou branco’, sem qualquer espaço para a adequação da solução, pelo concurso da vontade das partes à especificidade de cada caso [...] disso tudo nasceu a chamada cultura da sentença, que se consolida assustadoramente”. (WATANABE, Kazuo. Cultura da sentença e cultura da pacificação. In: YARSHELI, Flávio Luiz; ZANOIDE DE MORAES, Maurício (coords.). Estudos em homenagem à professora Ada Pellegrini Grinover. São Paulo: DPJ, 2005. p. 685 e 687).

em converter o que deveria ser o *direito de ação* (específico e condicionado) num prodigalizado *dever de ação*!; d) crescimento desmensurado da estrutura judiciária – oferta de *mais do mesmo* sob a óptica quantitativa – com a incessante criação de novos órgãos singulares e colegiados, e correspondentes recursos humano e materiais, engendrando o atual gigantismo que, sobre exigir parcela cada vez mais expressiva do orçamento público, induz a que esse aumento da oferta contribua para *retroalimentar a demanda*.

Diante da conjunção de tais elementos, esta judicialização pode ser entendida como o ato de submeter ao Poder Judiciário todos os conflitos oriundos das relações sociais, desconsiderando outras formas de resolução de litígios como a conciliação¹⁷⁰, a mediação¹⁷¹ e a arbitragem¹⁷².

Frente a esta situação, não raro se encontram indivíduos que vislumbram no Judiciário uma possibilidade de enriquecimento sem causa, ou mesmo literalmente como “uma fonte de renda”, pois a constante judicialização das relações judiciais gera farta propositura de ações, fato que contribui para o inchaço da instituição. Dentro deste contexto, parece que a “crise” na qual o Judiciário está imerso se torna cômoda para os aventureiros e oportunistas de plantão.

De outro lado, talvez se os indivíduos tivessem a capacidade de resolver seus próprios conflitos e não menosprezassem ou ignorassem a existência das formas alternativas de resolução de conflitos, o Poder Judiciário poderia se ver mais livre para atender àqueles que realmente necessitam da intervenção do Estado em suas relações e, conseqüentemente, da tutela jurisdicional.

Sobre esse aspecto, observa-se a tendência de o cidadão repassar ao Estado a incumbência e a responsabilidade de solucionar todos os conflitos de interesse, o que propicia

¹⁷⁰ “Trata-se de um método não adversarial, na medida em que as partes atuam juntas e de forma cooperativa. A Conciliação é um procedimento mais rápido. Na maioria dos casos, se limita a uma reunião entre as partes e o conciliador. É muito eficaz nos conflitos onde não há, necessariamente, relacionamento significativo entre as partes no passado ou contínuo entre as mesmas no futuro, que preferem buscar um acordo de maneira imediata para terminar a controvérsia ou por fim ao processo judicial. São exemplos: conciliação envolvendo relação de consumo, reparação de danos materiais etc”. PISKE, Oriana. Formas alternativas de resolução de conflitos. Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, Brasília, vol. 1, n. 1., out./dez. 1989. p. 54.

¹⁷¹ A mediação difere da conciliação em vários aspectos. Nela o que está em jogo são meses ou anos de relacionamento. Assinala Weingärtner, no tocante à mediação, “demanda um conhecimento mais aprofundado do terceiro com referência a inter-relação existente entre as partes”. A mediação não tem como objetivo primordial o acordo, e sim a satisfação dos interesses e dos valores e necessidades das pessoas envolvidas na controvérsia. Na mediação, as pessoas passam, de forma emancipada e criativa a resolver um conflito pelo diálogo cooperativo, na construção da solução. Ex: mediação na área familiar etc. Ibidem.

¹⁷² Arbitragem é o meio utilizado para conflitos que versem sobre direitos patrimoniais disponíveis. Pode ser de grande eficácia quando se tratar de questões muito específicas, pois um especialista melhor decidirá a controvérsia. As negociações entre parceiros comerciais internacionais apontam para necessidade de maior utilização deste instrumento tão eficaz, econômico e célere – a arbitragem comercial – na resolução de conflitos de grande complexidade. Ex: controvérsias entre países envolvendo a construção de hidroelétricas e termoeletricas, etc. Ibidem.

e propaga a ideia de que “o ajuizamento pronto e imediato de qualquer interesse contrariado ou insatisfeito é [...] manifestação de cidadania”.¹⁷³

Destarte, importante consignar que o acesso à justiça não deve servir de estímulo à litigância, já que não se pode confundir a garantia constitucional insculpida no art. 5º, XXXV, com a facilidade de demandar, pois como leciona Luiz Guilherme Marinoni¹⁷⁴, a propositura de “uma ação tem profundas implicações de ordem pessoal e econômica, devendo constituir uma opção feita a partir de um processo de reflexão, em que sejam considerados, de modo racional, os prós e contras que podem advir da instauração do processo judicial.”

Nesta esteira, entende Rodolfo de Camargo Mancuso¹⁷⁵ que a cultura combativa representa um falacioso exercício de cidadania, posto que tal conduta exalta a discórdia, procrastinando “o conflito a um ponto futuro indefinido, esgarçando o tecido social e sobrecarregando a justiça estatal de controvérsias que, antes e superiormente, poderiam e deveriam resolver-se em modo auto ou heterocompositivo”.

Para isso, seria necessário propiciar aos cidadãos autonomia na busca por seus direitos e abolir a figura do “Estado Paternalista”, pois caso contrário há redundância dos problemas vivenciados pelo Poder Judiciário: mesmo após a reforma ocorrida, sempre voltarão a orbitar, não havendo qualquer reforma que equacione as dificuldades enfrentadas pela instituição.

Desta maneira, necessária se faz a desconstrução do litígio, devendo o mito do monopólio da jurisdição estatal ser quebrado. Da mesma forma, imperiosa se faz a reconstrução do litígio, no sentido de que a constatação e a solução das contendas oriundas das relações sociais sejam desnudadas do sentimento combativo.

Assim, a amplitude da visão resolutiva dos conflitos aparece como uma ferramenta apta a ensejar o descongestionamento do Poder Judiciário, pois os meios convencionais de pacificação social já estão extremamente sobrecarregados, não conseguindo em muitas das vezes oferecer a eficiente e eficaz entrega da prestação jurisdicional.

Daí a percepção e aplicação das metodologias capazes de promover a composição dos conflitos que objetivam a colaboração das partes envolvidas na busca pela resolução consensual oferecendo novas possibilidades não litigantes.

Nesse compasso, caminha a Justiça do Trabalho ao incentivar a prática da conversa, a advocacia colaborativa, a humanização da Justiça, semeando a cultura da paz. Esses foram os

¹⁷³ MANCUSO, op. cit., p. 54.

¹⁷⁴ MARINONI, Luiz Guilherme. Precedentes obrigatórios. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010. p. 180.

¹⁷⁵ MANCUSO, op. cit., p. 59.

propósitos centrais tratados pela I Conferência Regional sobre Conciliação e Mediação Judicial na Justiça do Trabalho, em observância à recente Resolução nº 174 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT, de 30 de setembro de 2016, que dispõe a respeito da política judiciária nacional de tratamento adequado das disputas de interesses no âmbito do Poder Judiciário Trabalhista.

O evento foi organizado pela Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – Ejud-2 e contou com a participação de juízes, servidores e advogados, tendo como objetivo, como muito bem destacou Luciana Carla Corrêa Bertocco¹⁷⁶, “conscientizar as pessoas sobre a importância de se utilizar mais a consensualização e não tanto a judicialização (*entrar com a ação judicial*) na Justiça do Trabalho”.

Esta ação abre caminho ao abandono da cultura combativa perante a Justiça Laboral, com a observância do que está previsto no Capítulo II, art. 4º, da Resolução nº 174, de autoria do Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT, cujo escopo se volta a promoção de incentivo à autocomposição de litígios e à pacificação social por meio da conciliação e da mediação.

¹⁷⁶ AUGUSTO, Agnes. Conferência sobre conciliação e mediação aborda a importância da advocacia colaborativa e da humanização da Justiça. Tribunal Regional do Trabalho 2ª Região, São Paulo, 16 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/indice-noticias-em-destaque/20688-conferencia-sobre-conciliacao-e-mediacao-aborda-a-importancia-da-advocacia-colaborativa-e-da-humanizacao-da-justica>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

CONCLUSÃO

Apesar do advento da Reforma do Poder Judiciário brasileiro, cujo marco inicial se deu com a edição da Emenda Constitucional nº 45, de 2004, e da criação do Conselho Nacional de Justiça que instaurou plano de metas gerenciais, implementou medidas para o atingimento de maior eficácia na prestação jurisdicional fundadas no princípio da razoável duração dos processos e privilegiou uma gestão mais eficiente, oferecendo um serviço público menos oneroso para a sociedade brasileira, a realidade vivenciada pela sociedade e pelos operadores de direito ainda está muito aquém daquilo que se objetivou com a implementação da referida reforma.

A Reforma do Poder Judiciário, como já explanado ao longo deste trabalho, ainda não conseguiu solucionar o problema da morosidade processual que assola os Tribunais e constitui um dos principais problemas e desafios a serem enfrentados pela Justiça.

Como também se verificou anteriormente, a morosidade na entrega da prestação jurisdicional constitui um problema complexo, uma vez que não decorre de uma causa exclusiva, mas sim de uma conjunção de fatores responsáveis por gerar a ineficácia da atividade-meio exercida pelo Poder Judiciário. Daí a necessidade de se pensar em outras alternativas para além das convencionais e/ou meramente legislativas que passam por atuações em diferentes frentes, tais como o gerenciamento dos cartórios, de pessoas e, naturalmente, dos processos em si considerados.

Neste contexto, digno de nota que a ausência de gestão administrativa foi considerada, por meio de recentes estudos sobre administração judiciária, como um dos fatores que contribuem para a morosidade do Poder Judiciário, e sua consequente ineficiência na entrega da prestação jurisdicional.

Os problemas enfrentados pelo Estado diante dos modelos de gestão pública, tanto os antigos, quanto os atuais, revelam disfunções gerenciais relacionadas à carência de planejamento e falta padronização para a prática rotineira de atos administrativos, o que tem de certa maneira, prejudicado a realização da prestação jurisdicional eficiente.

As mudanças pelas quais o Poder Judiciário deve passar supõem a sua necessária desburocratização, por meio da implementação de um gerenciamento estratégico, cooperativo, democrático, interativo e solidário.

A readequação do modelo gerencial vigente constitui uma possibilidade razoável para aperfeiçoar o desenvolvimento da prestação jurisdicional, de modo que ela se torne menos onerosa e seja cumprida de maneira racional, eficiente e em tempo razoável.

A instituição judiciária padece de vicissitudes que não apenas podem ser percebidas como problemas decorrentes de um mecanismo legislativo deficiente em prevenir ou solucionar conflitos, ou do desempenho da atuação de juízes, mas também como vicissitudes calcadas em uma crise de gestão.

Neste contexto, em especial na sociedade brasileira, a prestação jurisdicional eficiente constitui uma exigência não apenas constitucional, mas social. A cobrança da sociedade pela melhoria dos serviços prestados pelo Poder Judiciário surge à medida que a nova realidade da sociedade se choca com os antigos resquícios da gestão burocrática da instituição.

O princípio da eficiência estabelecido no cenário jurídico brasileiro fixa o dever de atuação racional dos agentes públicos na utilização dos recursos disponíveis, bem como o desenvolvimento de ações planejadas e organizadas tendentes a alcançar os resultados da própria Administração sem olvidar igualmente do atendimento ao interesse público.

Desta maneira, o agir eficiente do gestor público se configura através do comportamento eficaz competente para atingir os objetivos estratégicos estabelecidos, eficiente na utilização dos recursos disponíveis, de modo que sejam aplicados da forma mais racional possível, na medida em que indica se o objetivo foi alcançado e se este propicia melhorias para o público-alvo a que se destina, pautando-se na qualidade do resultado.

Assim, o processo organizacional necessita de integração. Desta forma, a Ciência do Direito deve caminhar conjuntamente com a Ciência da Administração, devendo os conceitos de gestão serem aplicados às atividades judiciais, com vistas à obtenção de meios capazes de estruturar novas práticas que possibilitem e constituam formas de solução para o problema do gerenciamento dos processos judiciais e conseqüentemente da morosidade jurisdicional.

Destarte, substancial se torna o estabelecimento de mecanismos mais eficientes e eficazes que permitam a otimização do desempenho das atividades desenvolvidas pelas unidades judiciais que compõe o Poder Judiciário, pois suas atividades são responsáveis pelo desenvolvimento do impulso processual e impactam sobremaneira na realização e na qualidade da prestação jurisdicional oferecida.

Particularmente no que diz respeito às unidades de primeiro grau da Justiça do Trabalho – Varas do Trabalho da 2ª Região, pelo que se constatou e demonstrou pelo estudo desenvolvido, estas não apresentam um sistema de gestão padronizado ou direcionado que propiciem a efetiva entrega da prestação jurisdicional a qual se destinam.

Apesar da existência de um planejamento nas unidades judiciais analisadas, verifica-se que sua gestão ainda é empírica, baseando-se mais na experiência profissional dos magistrados e das diretoras do que em critérios gerenciais propriamente ditos; sendo, portanto, uma gestão

causuística, realizada por agentes sem perfil ou treinamento, já que os servidores, integrantes das serventias não detêm conhecimentos específicos na área da Ciência da Administração.

Como consequência da gestão empírica, personalizada e assistematizada, as unidades judiciais produzem impacto significativo na lentidão do processo e no acesso à justiça, já que são responsáveis por dar andamento ao volumoso número de demandas que são submetidas diariamente a Justiça Laboral, sem a devida uniformidade e padronização de processos de trabalho, com quadro de funcionários reduzido e ausência de organização interna.

A Justiça do Trabalho, atualmente composta por 24 Tribunais e 1.570 varas, somente no ano de 2015 recebeu um total de aproximadamente 4 milhões de processos. O número de novas ações vem crescendo historicamente. A morosidade na resolução das demandas trabalhistas também se elevou, de 52% para 54%, o que significa que de cada 100 processos que tramitaram na Justiça Laboral durante o ano de 2015, aproximadamente 46 foram baixados, é o que aponta o Relatório Justiça em Números 2016¹⁷⁷.

Embora conte o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região com uma estratégia institucional desenvolvida para a consecução da missão e da visão de futuro definidas pela instituição e consequentemente objetivos e ações estratégicas definidas para a consecução dos resultados almejados, ainda é possível perceber o descompasso entre as medidas adotadas e o resultado obtido na prática.

Na verdade, não obstante o esforço do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região em estabelecer um planejamento estratégico com vistas a aprimorar a gestão da Justiça Laboral de primeiro grau, otimizar a prestação da tutela jurisdicional oferecida, desenvolver pessoas aprimorando a infraestrutura no intuito de promover a melhoria dos processos de trabalho e fomentar a integração entre os órgãos da primeira e segunda instância desta Justiça Especializada, este órgão se apresenta distante das unidades judiciais e, por conseguinte, da realidade por elas vivenciada. Verifica-se que paradoxalmente as unidades judiciais de 1º grau ainda não são percebidas com a merecida importância, sendo assim consideradas “invisíveis” no cenário do sistema de justiça.

Dentro deste contexto, nota-se que temáticas como gestão de processos de trabalho, gestão de pessoas, planejamento e acompanhamento de indicadores não constam da rotina das referidas unidades judiciais, bem como o gerenciamento das demandas judiciais que assoberbam o Judiciário devido ao excesso de reclamações trabalhistas distribuídas.

¹⁷⁷ CNJ. Justiça em números 2016: ano-base 2016/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

Paralelamente, a gestão de pessoas se torna essencial, pois estas não representam apenas meros recursos humanos, mas sim constituem elementos que detêm inteligência, criatividade e conhecimento, somando efetivamente a organização e contribuindo para o alcance dos objetivos almejados tornando-se parceiros e colaboradores.

Neste aspecto, sendo o Poder Judiciário um prestador de serviços, este deve preservar e assegurar o aprimoramento de suas atividades, bem como de seus processos de trabalho, e a gestão de pessoas, a fim de que ocorra um realinhamento e simplificação de rotinas existentes promovendo a criação de novas práticas e procedimentos direcionados para celeridade de sua atividade-fim, que constitui a devida entrega da prestação jurisdicional.

Desse modo, diante da inovação e do aperfeiçoamento do processo sistemático da instituição judiciária, impende aos magistrados, juntamente com a preciosa contribuição dos demais servidores, aprimorar capacidades gerenciais que permitam garantir não somente o incentivo à criatividade, mas também a motivação para inovar.

Nesse contexto, devem os magistrados procurar o conhecimento necessário a fim de que o trabalho, uma vez executado, possa alcançar os objetivos propostos de forma organizada e eficiente.

As capacidades gerenciais, ainda que não impostas para o provimento dos cargos no Poder Judiciário, podem ser atingidas e conquistadas com a contribuição das escolas de formação já existentes e com o empenho pela obtenção de soluções práticas de baixo custo e eficientes.

Na época atual, o juiz não mais se restringe ao profissional de elevado saber jurídico e sensato na solução dos conflitos de interesse que lhe são submetidos. O juiz “moderno”, aquele que realiza as expectativas da sociedade contemporânea, deve agregar a estas qualidades a capacidade gerencial, a liderança e a preocupação permanente com o esmero das rotinas e dos processos de trabalho na obtenção da excelência da atividade-meio e de modo consequente, da atividade-fim do Poder Judiciário, cuja ineficácia constitui grave problema àqueles que necessitam de justiça.

De outra parte, importante consignar o fato de que a legislação processual brasileira propicia ao magistrado condições suficientes para o gerenciamento processual. Por meio do regramento jurídico ele detém o poder de conduzir o processo, justamente por ser detentor de poderes para promover a conciliação, a suspensão do processo, os conflitos de competência, coibir tudo aquilo que entender ser por abuso do processo, impor multas, entre outros tantos poderes.

Isto posto, a concepção de um juiz gestor foi estabelecida pelo Novo Código de Processo Civil, com o advento da Lei 13.105, de 16 de março de 2015, que incluiu disposições de poderes, deveres e responsabilidades do magistrado. O art. 139 do referido mandamento legal, determina que o magistrado deverá dirigir o processo de modo a: (i) assegurar a igualdade das partes; (ii) velar pela duração razoável do processo; (iii) prevenir ou reprimir ato contrário à dignidade da justiça; (iv) determinar medidas indutivas, coercitivas, mandamentais ou sub-rogatórias para assegurar o cumprimento da ordem judicial; (v) promover a autocomposição; (vi) dilatar prazos processuais; (vii) alterar a ordem da produção de provas; (viii) exercer o poder de polícia; (ix) determinar o comparecimento das partes para inquiri-las; e (x) determinar o suprimento dos pressupostos processuais e o saneamento de vícios.

Nessa nova perspectiva, a legislação processual civil se empenha em alcançar a solução do caso concreto, promovendo uma decisão justa. Entretanto, isso não significa tutelar um processo autoritário. O que se acredita, em verdade, é na necessidade de um juiz com poderes instrutórios autônomos, que respeite as garantias processuais, no âmbito de um sistema político democrático.

No mesmo sentido, a legislação trabalhista também prevê e propicia ao magistrado ampla liberdade na condução e na direção do processo determinando o andamento célere das demandas, a teor do que determina o art. 765 da Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto Lei nº 5452, de 1º de maio de 1943.

Todavia, o conjunto normativo por si próprio não garante o gerenciamento do processo, necessitando, por conseguinte, de uma cultura jurídica favorável. Assim, o gerenciamento dos processos judiciais inicia-se com a adequação do caso concreto ao procedimento apropriado e consequentemente com o planejamento das atividades relativas ao caminhar e as fases do processo desenvolvendo-se um cronograma dos atos processuais a serem realizados com a respectiva data de seu julgamento.

Deste modo, ao Poder Judiciário se impõe o estímulo e o encorajamento de todo o processo tendente a inovação e ao reconhecimento de práticas capazes de ordenar o sistema de justiça na busca pela eficiência. Deve manter uma organização adequada para avaliar, melhorar, estimular e até mesmo institucionalizar práticas inovadoras, desenvolvendo a motivação dos atores que fazem parte da engrenagem da instituição, como meio de garantir a confrontação da morosidade jurisdicional.

Atualmente pode-se dizer que um dos maiores desafios do setor público é a obtenção de melhores resultados para a própria organização com a utilização de uma estratégia racional e

afinada com sua missão, valores e visão de futuro gerenciando todo o potencial humano disponível, bem como os recursos materiais e processos de trabalho.

Considerando que o recurso humano é substancial para o alcance dos resultados almejados pelo Poder Judiciário, não há como conceber um Judiciário mais atualizado sem que exista a devida condução deste Poder. Desta maneira, a gestão de pessoas no âmbito do setor público, passa a ser primordial para a consecução dos objetivos estratégicos determinados pela organização estatal.

Isto posto, é possível afirmar que a demanda por qualidade e resultados cada vez mais razoáveis e adequados acaba por impor à Administração Pública novos horizontes especialmente relacionados à gestão de seus próprios recursos humanos.

Tudo isso, no entanto, precisa de uma mudança significativa da postura e da visão vigente entre os componentes da instituição judiciária. Não basta apenas inovar, mas antes de qualquer outra medida é necessário arcar com a responsabilidade e procurar paralelamente em outras ciências, como a Administração, os meios de ordenar e oportunizar a implementação de novas práticas, como meio de solução para os problemas de gestão, de gerenciamento dos processos judiciais e de lentidão processual.

A entrega da prestação jurisdicional depende do bom funcionamento das células de microgestão, ou seja, das unidades judiciais e conseqüentemente do modo como são geridas, já que a organização das atividades e o controle do tempo para o desempenho de suas tarefas se faz necessária. Desta forma, o adequado gerenciamento dos processos judiciais, no âmbito das células de microgestão, torna-se imprescindível.

Destarte o gerenciamento de processos judiciais pode ser compreendido como sendo a reunião de providências e de atos coordenados pelo magistrado no comando do processo, objetivando garantir o direito à duração razoável do processo e promover a prestação da tutela jurisdicional apropriada e efetiva respeitando as regras do processo justo.

Como se verifica na prática, o passivo da composição da lide é formado justamente por dois fatores primordiais: o tempo e o custo. O objetivo do gerenciamento dos processos judiciais é minimizar este passivo que compromete sobremaneira a solução da demanda e embaraça o acerto da decisão.

A morosidade da Justiça condicionada à ingerência dos processos judiciais constitui mácula a atuação do Poder Judiciário e fomenta sentimentos associados à impunidade e insegurança, contrariamente da eficácia atribuída ao processamento célere das demandas judiciais submetidas ao crivo da instituição judiciária.

Por esse ângulo, o gerenciamento dos processos judiciais visa combater a utilização desnecessária e impraticável do processo judicial, no intuito de promover a resolução dos conflitos de interesses levados ao Judiciário em consonância com o que prevê a Carta Política Brasileira, em seu artigo 5º, incisos XXXV e LXXVIII, que respectivamente tratam da apreciação das lides submetidas ao Poder Judiciário e da razoável duração do processo, que permitem a entrega da tutela jurisdicional adequada e efetiva.

Os instrumentos do gerenciamento de processos judiciais se complementam à volta de uma solução justa e harmoniosa do conflito, objetivo final do sistema de justiça. A racionalidade empregada na execução destes mecanismos de gerenciamento promove a resolução dos conflitos de interesse com a observância das regras normativas e consequentemente permite adequação e otimização do tempo e do custo dispendidos para a entrega da tutela jurisdicional.

Por outro lado, notoriamente, o trato com as pessoas de um modo geral, não se delimita a uma tarefa fácil, afinal a convivência ou mesmo a superação de conflitos, sejam eles, de ideias, valores, de interesses, particulares e até mesmo de posições ideológicas distintas pode vir a ser algo fatigante, principalmente porque a sociedade vive em constante mutação e as relações sociais advindas do meio globalizado podem colocar em contato frequentemente pessoas com costumes totalmente diferentes.

Por consequência, o choque de realidades e, por vezes, a ignorância de como tratar as diferenças produz o embate entre as pessoas. Diante disso, o que se tem é a constante judicialização das relações sociais, o que corrobora com o congestionamento enfrentado pelos Tribunais, assoberbado com inúmeras ações judiciais para resolver e satisfazer as expectativas dos jurisdicionados, ansiosos e ávidos pela pacificação dos conflitos sociais.

A crescente judicialização, conforme se verifica, tem sua origem na cultura de litígio, bem como na massificação dos conflitos e na precária divulgação quanto às formas alternativas de pacificação dos conflitos.

De outro lado, talvez se os indivíduos, enquanto parte integrante da sociedade, tivessem a capacidade de resolver seus próprios conflitos e não menosprezassem ou ignorassem a existência das formas alternativas de resolução de lides, o Poder Judiciário poderia se ver mais livre para atender àqueles que realmente necessitam da intervenção do Estado em suas relações e consequentemente, da tutela jurisdicional.

Sobre este aspecto, observa-se a tendência de o cidadão repassar ao Estado a incumbência e a responsabilidade de solucionar todos os conflitos de interesse.

Assim sendo, importante consignar que o acesso à justiça não deve servir de estímulo à litigância, já que não se pode confundir a garantia constitucional insculpida no art. 5º, XXXV,

com a facilidade de demandar, afinal a promoção de uma ação implica em grandes impactos de ordem pessoal e econômica carecendo, portanto, de ampla reflexão acerca dos reflexos que poderão advir com seu ajuizamento.

Logo, a cultura combativa, ou a cultura do litígio, representa um falacioso exercício de cidadania, posto que tal conduta exalta a discórdia e a procrastinação do conflito que poderia ser resolvido por meio de uma solução auto ou heterocompositiva.

Isto posto, a mudança de cultura dos cidadãos que utilizam o Poder Judiciário constitui valioso instrumento para o alcance de uma prestação jurisdicional mais célere, já que os conflitos de interesse podem ser devidamente resolvidos por meio do bom senso sem haver a necessidade de movimentar a máquina estatal.

Desta maneira, necessária se faz a desconstrução do litígio, devendo o mito do monopólio da jurisdição estatal ser quebrado. Da mesma forma, imperiosa se faz a reconstrução do litígio, no sentido de que a constatação e a solução das contendas oriundas das relações sociais sejam desnudadas do sentimento combativo.

Assim, a amplitude da visão resolutiva dos conflitos aparece também como uma ferramenta apta a ensejar o descongestionamento do Poder Judiciário, pois os meios convencionais de pacificação social já estão extremamente sobrecarregados, não conseguindo em muitas das vezes oferecer a eficiente e eficaz entrega da prestação jurisdicional.

Dai a percepção e aplicação das metodologias capazes de promover a composição dos conflitos que objetivam a colaboração das partes envolvidas na busca pela resolução consensual oferecendo novas possibilidades não litigantes.

Nesse compasso, caminha a Justiça do Trabalho ao incentivar a prática da conversa, a advocacia colaborativa, a humanização da Justiça semeando a cultura da paz, propósitos centrais tratados pela I Conferência Regional sobre Conciliação e Mediação Judicial na Justiça do Trabalho, em observância do que dispõe a recente Resolução nº 174 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT, de 30 de setembro de 2016, que dispõe a respeito da política judiciária nacional de tratamento adequado das disputas de interesses no âmbito do Poder Judiciário Trabalhista.

Esta ação abre caminho ao abandono da cultura combativa perante a Justiça Laboral, com a observância do que está previsto no Capítulo II, art. 4º, da Resolução nº 174, de autoria do Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT, cujo escopo se volta à promoção de incentivo à autocomposição de litígios e à pacificação social por meio da conciliação e da mediação.

REFERÊNCIAS

1º ENCONTRO NACIONAL DO JUDICIÁRIO, realizado no dia 25 de agosto de 2008 em Brasília. Disponível em < <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/encontros-nacionais/1-encontro-nacional-do-judiciario>>. Acesso em 24 jun. 2016.

AGUIAR, Adriana. Reforma do judiciário não evitou excesso de processos e morosidade. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo e Brasília, 16 dez. 2014. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/legislacao/3824206/reforma-do-judiciario-nao-evitou-excesso-de-processos-e-morosidade#ixzz3M3nhUmBT>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Orgs.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALVES, Adriano Sergio Siuves. A nova competência da justiça do trabalho em face da alteração do inciso I do artigo 114 pela EC n. 45/2004. 2007. 79 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2007.

ALVES JÚNIOR. Francisco. O princípio da eficiência e o Poder Judiciário. **Revista da ESMESE**, n. 5, 2003.

AMATRA-2. Nota à sociedade. Disponível em: <<http://www.amatra2.org.br/>> <https://www.facebook.com/amatra2/?fref=ts>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

ANUÁRIO DA JUSTIÇA. **A reinvenção da Reforma**. São Paulo: Conjur, 2015.

ARAÚJO, Francisco Fernandes de. **Responsabilidade objetiva do estado pela morosidade da justiça**. Campinas: Copola Editora, 1999.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, Rosalina Corrêa de. **O estado e o poder judiciário no Brasil**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2000.

AUGUSTO, Agnes. **Conferência sobre conciliação e mediação aborda a importância da advocacia colaborativa e da humanização da Justiça**. Tribunal Regional do Trabalho 2ª Região, São Paulo, 16 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/indice-noticias-em-destaque/20688-conferencia-sobre-conciliacao-e-mediacao-aborda-a-importancia-da-advocacia-colaborativa-e-da-humanizacao-da-justica>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antonio. **Curso de direito administrativo**. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

BARROSO, Luís Roberto. **O direito constitucional e a efetividade das suas normas: limites e possibilidades da Constituição brasileira**. Rio de Janeiro: Renovar, 1990.

BASTOS, Aurélio Wander; CARNEVALE. Marcos. O poder judiciário e a justiça em números. **Revista JC**. ed. 173. Rio de Janeiro, 14 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.editorajc.com.br/2015/01/o-poder-judiciario-e-justica-em-numeros/>>. Acesso em 22 jul. 2015.

BEDAQUE, José Roberto dos Santos. **Efetividade do processo e técnica processual**. 3. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

BENETI, Sidney Agostinho. **Da conduta do juiz**. São Paulo: Saraiva, 1997.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Programa de Qualidade e Participação na administração pública. 1ª ed. Brasília: MARE, c. 4, 1997.

CACCIARI, José Luiz Moreira. Obstáculos removíveis à celeridade processual. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região**. Florianópolis, Tribunal Regional do Trabalho, v.18, jul. 2003.

CAPELLARI, Eduardo. A crise do poder judiciário no contexto da modernidade: a necessidade de uma definição conceitual. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília, Senado Federal, v. 152, out. 2001.

CAPPELLETTI, Mauro. **Juízes irresponsáveis?**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 1989.

CARTA DO JUDICIÁRIO. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/encontros-nacionais/1-encontro-nacional-do-judiciario>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

CASTELLS, Manuel. O estado-rede e a reforma da administração pública. **Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado**, Brasília, n.5, p. 27-28, jul. 1998.

CENEVIVA, Walter. Afastamento entre o judiciário e o povo: uma reavaliação. In. TEIXEIRA, Salvio de Figueiredo (Coord.). **O Judiciário e a Constituição**. São Paulo. Saraiva, 1994.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIOVENATO, Idalberto. **Administração – teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

CNJ. Carta do Judiciário. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/encontros-nacionais/1-encontro-nacional-do-judiciario>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

CNJ – Justiça em números 2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/80430-justica-do-trabalho-aumenta-produtividade-e-tem-alto-grau-de-virtualizacao>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

CNJ - Justiça em números 2015: ano-base 2014/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoaes/pj-justica-em-numeros>> Acesso em: 07 jun. 2016.

CNJ. Relatório Justiça em Números 2016 ano-base 2015/Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbbfff344931a933579915488.pdf>>. Acesso em 20 dez. 2016.

CNJ. Relatório Justiça em Números 2016: ano-base 2015/Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoess/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

CONSULTOR JURÍDICO. **Descentralização do TRT – “Descentralização vai facilitar o acesso à justiça”**. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2013-fev-17/entrevista-desembargadora-maria-doralice-novaes-presidente-trt>. Acesso em: 11 mai. 2016.

COUTO, Mônica Bonetti; MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro. Poder Judiciário e eficiência: descaminhos e descaminhos rumo à justiça efetiva. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n.63, dez. 2014. Disponível em: <http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao063/MonicaCouto_SamanthaMeyerPflug.html>. Acesso em 20 jul. 2015.

COVEY, Stephen. **O 8º hábito da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAKOLIAS, Maria. **Setor judiciário na América Latina e no Caribe: elementos para reforma**. Trad. Sandro Eduardo Sardá. Banco Mundial Washington, D.C, 1996.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEOLINDO, Vanderlei. **Planejamento estratégico em comarca do poder judiciário – Coleção Administração Judiciária**; v. 12. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Departamento de Artes Gráficas, 2011.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAMOND, Stuart. **Consiga o que você quer**. Trad. Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

DIAS, Rogério Aparecido Correia. **Administração da justiça: a gestão pela qualidade total**. Campinas: Millennium Editora, 2004.

DIAS, Ronaldo Brêtas de Carvalho. **Responsabilidade do estado pela função jurisdicional**. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

DIPP, Gilson. A corregedoria nacional de justiça, o CNJ e a Constituição. **Revista Jurídica Consulex**, ano XIII, n. 310, 15 de novembro de 2009.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**. 8. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil**. 6. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

EJUD2 – Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. Disponível em <http://ejud2.trtsp.jus.br/?page_id=4>. Acesso em 28 set. 2016.

ENAMAT – Planejamento Estratégico 2015 a 2019. Disponível em <http://www.enamat.jus.br/wp-content/uploads/2015/12/Planejamento_Estrategico_2015.pdf>. Acesso em 28 set. 2016.

ENAMAT – Institucional – Sobre a Escola. Disponível em <http://www.enamat.jus.br/?page_id=7> Acesso em 28 set. 2016.

ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Institucional. Disponível em <<http://www.enfam.jus.br/institucional/>>. Acesso em 28 set. 2016.

Estatuto da Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – EJUD2. Disponível em <<http://www.trtsp.jus.br/leg-normas-est-esc-jud>>. Acesso em 28 set. 2016.

FALCÃO, Joaquim. Prefácio. In: **Centro de Justiça e Sociedade**. A reforma silenciosa da justiça. Escola de direito do Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FALCÃO, Joaquim. Prefácio. In: **Centro de justiça e sociedade**. Escola de Direito do Rio de Janeiro da FGV. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FALCÃO NETO, Joaquim de Arruda. O Judiciário segundo os brasileiros. In: Sérgio Guerra. (Org.). **Transformações do estado e do direito: novos rumos para o poder judiciário**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FARIA, José Eduardo. **A crise do Poder Judiciário no Brasil**. Justiça e Democracia. São Paulo: RT, jan. 1996.

FARIA, José Eduardo. O sistema brasileiro de justiça: experiência recente e futuros desafios. **Estudos avançados**, vol. 18, n.51, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **O minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

FIGUEIRA JUNIOR, Joel Dias. **Arbitragem: legislação nacional e estrangeira e o monopólio jurisdicional**. São Paulo: LTr, 1999.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira de Sá. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas**. 1.ed. Curitiba: CRV, 2014.

FIGOREZE, Ricardo. Gestão processual: mecanismos de efetividade e celeridade da atividade jurisdicional. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, São Paulo, v. 77, n. 4, p. 260, out./dez. 2011.

FISCHER, Otávio Campos. Princípio da eficiência em matéria tributária. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva (Coord.). 1. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais e Centro de Extensão Universitário, 2006.

FREITAS, Carlos Alberto Sampaio de. Auditoria de gestão e estratégia no setor público. Escola Nacional de Administração Pública: **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 52, n. 4, out. /dez.2001.

FREITAS, Juarez. **O controle dos atos administrativos e seus princípios fundamentais**. São Paulo: Malheiros, 1997.

GALVÃO, Paulo Braga. **Os direitos sociais nas constituições**. São Paulo: LTr, 1981.

GOMES, Luiz Flávio. **A dimensão da magistratura no estado constitucional e democrático de direito**. São Paulo: RT, 1997.

GRAU, Eros Roberto. **A ordem econômica na constituição de 1988**. 2.ed.. São Paulo: Malheiros, 1991.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, n. 34 (3), maio-jun. 2000.

HARADA, Kiyoshi. Poder judiciário em crise. **Revista do Instituto dos Advogados de São Paulo**. São Paulo, RT v. 12, jul. 2003.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

ITAGIBA, Ivair Nogueira. In ARAÚJO, Rosalina Corrêa de. **O estado e o poder judiciário no Brasil**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2000.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (Orgs). **Gestão pública- planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LACERDA, Galeno. **Despacho Saneador**. Porto Alegre: Fabris, 1985.

LEAL, Rosemiro Pereira. **Teoria geral do processo: primeiros estudos**. 7.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

LEFEBVRE, Gaston; ROSA, José Antonio. **Planejamento estratégico: implantação**. São Paulo: Management Center do Brasil, 1983.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública - A trajetória e a estratégica do gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MADEIRA, Dhenis Cruz. **Processo do conhecimento e cognição: uma inserção no estado democrático de direito**. Curitiba: Juruá, 2008.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração pública**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **Acesso à justiça: condicionantes legítimas e ilegítimas**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARINONI, Luiz Guilherme. **Precedentes obrigatórios**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

MARTINEWSKI, Cláudio Luiz. Jurisdição e administração: realidade distintas?. **Revista Multijuris Primeiro Grau em Ação**, n. 01. Porto Alegre: Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul, 2006.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do trabalho**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito processual do trabalho**. 38. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MATIAS PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002.

MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de direito constitucional**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MONTENEGRO, Manuel Carlos. Morosidade na Justiça é a principal reclamação recebida pela Ouvidoria do CNJ. In: **Agência CNJ de Notícias**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/62126-morosidade-da-justica-e-a-principal-reclamacao-recebida-pela-ouvidoria-do-cnj>>. Acesso em: 11 nov. 2014.

MORAIS, Alexandre de. **Direito constitucional**. 5 ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. **Temas de direito processual**. Oitava Série. São Paulo: Saraiva, 2004.

NALINI, José Renato. **A rebelião da toga**. Campinas: Millennium, 2006.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de direito processual do trabalho**. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

NERY JUNIOR, Nelson. **Princípios do processo na constituição federal**. 9. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

NITSCHKE JÚNIOR, Ademar; PAVELSKI, Ana Paula. Razoável duração do processo e responsabilidade do Estado. In: GUNTHER, Luiz E. (Coord.). **Jurisdição – crise, efetividade e plenitude institucional**. Curitiba: Juruá, 2008.

NOHARA, Irene Patricia. **Gestão pública e direito administrativo: desafios da modernização com desenvolvimento.** Disponível em: <<http://www.cartaforense.com.br/conteudo/artigos/gestao-publica-e-direito-administrativo-desafios-da-modernizacao-com-desenvolvimento/9360>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

_____. **Reforma administrativa e burocracia. Impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Altas, 2012.

OBARA, Hilbert Maximiliano Akihito. Celeridade e efetividade do processo. **Ajuris**. Porto Alegre, Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul, v. 30, n. 90, jun., 2003, p. 155.

OLIVEIRA, Carlos Alberto Álvaro de. Efetividade e processo de conhecimento. **Revista de Processo**, n. 96, p. 59-69, out./dez. 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA JUNIOR, José Alcebíades, BAGGIO, Moacir Camargo. Jurisdição: da litigiosidade à mediação. **Revista Direitos Culturais**, v. 3, n. 5. Dez.2008.

PEREIRA, José Matias. **Manual de gestão pública contemporânea.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: **Revista do Serviço Público**, v. 1, n. 47, jan./abr.1996.

PISKE, Oriana. Formas alternativas de resolução de conflitos. **Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**, Brasília, vol. 1, n. 1. Out/dez. 1989.

PONTES DE MIRANDA, Francisco Cavalcante. **Tratado de direito privado.** Atualizado por Wilson Rodrigues Alves, 1ª ed., tomo I. Campinas: Bookseller, 1999.

RENAULT, Sergio Rabello Tamm. A reforma do poder judiciário sob a ótica do governo federal. **Revista do Serviço Público**. 56 (2). Brasília: ENAP, 2005.

REZENDE, Flavio da Cunha. A nova gestão pública, performance e reinvenção das instituições: um desafio para a reforma do Estado. **Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado**, Brasília, n. 4, p. 27-28, nov.1998.

RODRIGUES, Clóvis Fedrizzi. Celeridade processual versus segurança jurídica. **Revista de Processo**. São Paulo, v. 120, fev./2004.

RODRIGUES, Marilene Talarico Martins. Princípio da eficiência em matéria tributária. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva (Coord.). 1. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais e Centro de Extensão Universitária, 2006, p.105.

SADEK, Maria Teresa Aina. Acesso à justiça: um direito e seus obstáculos. **Revista USP**. São Paulo, n. 101, p. 62, março/abril/maio 2014.

_____. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Revista Opinião Pública**, Campinas, v. 10, n. 1, p. 1-62, mai. 2004.

SANTOS, Avalcir Correa dos. **Princípio da eficiência da administração pública**. 1. ed. São Paulo: LTR, 2003.

SANTOS, Boaventura de Souza. Os tribunais na sociedade contemporânea. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, n. 30, 1996, p. 29-65.

SARAIVA, Renato. **Curso de direito processual do trabalho**. 4. ed. São Paulo: Método, 2007.

SCHIMIDT, Ricardo Pippi. **Administração judiciária e os juizados especiais cíveis: o caso do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2008.

Sede (acumulado – janeiro a julho de 2016) – Tribunal Regional do Trabalho 2ª Região. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/images/Transparencia/Estatistica/movimento-processual-1-instancia/2016AC-CS.pdf>>. Acesso em 07 dez. 2016.

SCHNITMAN, Dora Fried. Novos paradigmas na resolução de conflitos. In: SCHNITMAN, Dora Fried; LITTLEJOHN, Stephen (Org.). **Novos paradigmas em mediação**. Porto Alegre: Artemed, 1999.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010.

TAVARES, Fernando Horta. Tempo e Processo. In: TAVARES, Fernando Horta. **Urgências de tutela – processo cautelar e tutela antecipada**. 1. ed. 2. reimp. Curitiba: Juruá, 2009.

THEODORO JUNIOR, Humberto. **Curso de direito processual civil**. 51. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TORREMORELL, Maria Carme Boqué. **Cultura de Mediação e Mudança Social**. Porto: Porto Editora, 2008.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO SP (TRT2). TRT2-2 apresenta o plano estratégico institucional para o período de 2015-2020. Disponível em <<http://www.trtsp.jus.br/indicenoticias-em-destaque/19422-trt-2-apresenta-o-plano-estrategico-institucional-para-o-periodo-20152020>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

TRTSP. Indicadores de desempenho institucional. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/images/transparencia/planejamento-gestao/NGEP/Acompanhamento.pdf>>. Acesso em 07 dez. 2016.

TRT-SP. Movimento mensal de processos da fase de conhecimento – período de Outubro/2016. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/images/Transparencia/Estatistica/movimento-processual-1-instancia/201610CS.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2016.

TST. Relatório Justiça em Números 2015 destaca a produtividade e informatização da Justiça do Trabalho. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/noticia-destaque/-/asset_publisher/NGo1/content/relatorio-justica-em-numeros-2015-destaca-produtividade-e-informatizacao-da-justica-do-trabalho>. Acesso em: 07 jun., 2016.

TRT-SP. TRT-2 apresenta o Plano Estratégico Institucional para o período de 2015-2020. Disponível em <<http://www.trtsp.jus.br/indice-noticias-em-destaque/19422-trt-2-apresenta-o-plano-estrategico-institucional-para-o-periodo-2015-2020>>. Acesso em 29 set. 2016.

WATANABE, Kazuo. Cultura da sentença e cultura da pacificação. In: YARSHELLI, Flávio Luiz; ZANOIDE DE MORAES, Maurício (coords.). **Estudos em homenagem à professora Ada Pellegrini Grinover**. São Paulo: DPJ, 2005.

ZAVASCKI, Teori Albino. Eficácia social da prestação jurisdicional. **Revista de Informação Legislativa**, v. 31, n. 122, p. 291-296, abr./jun. 1994.