

GESTÃO PROCESSUAL – MECANISMO DE EFETIVIDADE E CELERIDADE DA ATIVIDADE JURISDICIONAL

Ricardo Fioreze*

1 – INTRODUÇÃO

A sociedade moderna espera do Poder Judiciário capacidade de solução dos conflitos com resultados úteis e em tempo hábil. O anseio da sociedade é, em síntese, de efetividade e celeridade da atividade jurisdicional.

E não poderia ser diferente. A atividade jurisdicional constitui espécie de serviço público e este deve ser prestado em atenção a níveis satisfatórios de eficiência. Ademais, o exercício da atividade jurisdicional, em medida quase que total, é monopolizado pelo Estado, daí resultando, como corolário, a necessidade de os seus órgãos atuarem voltados à pronta e adequada solução segundo as peculiaridades das situações conflituosas levadas ao seu conhecimento.

Entretanto, a atividade jurisdicional não vem apresentando resultados sequer próximos aos níveis esperados pela sociedade e se mostra incapaz de oferecer soluções em tempo hábil e dotadas de utilidade prática. Recentes avaliações revelam que o Poder Judiciário é considerado ruim ou péssimo em termos de agilidade e, por parte da população, a insatisfação é demonstrada pelas críticas severas que lhe são dirigidas enquanto prestador de serviço público, entre elas, certamente a mais contundente, a de que “a Justiça tarda e falha”.

Vários são os fatores causadores dos problemas vinculados ao exercício da atividade jurisdicional, destacando-se, entre eles, a crescente complexidade inerente à atividade jurisdicional, as deficiências do atual modelo estrutural do sistema judiciário, a disciplina do meio necessário ao exercício da atividade jurisdicional (o processo) e os modelos de gestão utilizados (ou não utilizados) pelo Poder Judiciário.

* *Juiz do trabalho (RS); mestre em Poder Judiciário (FGV-Rio).*

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 condutas dos próprios atores sociais, outras, ainda, envolvendo a utilização de métodos mais racionais de atuação por parte dos próprios componentes do sistema judiciário.

Por parte destes últimos sujeitos, entre as soluções que podem ser implementadas sem a necessidade de alterações estruturais, mediante o mero aproveitamento dos recursos e da legislação disponíveis, sobressai a gestão da própria tramitação processual, visando a torná-la mais célere e racional.

2 – GESTÃO: ASPECTOS GERAIS

A administração consiste no processo de formulação de decisões quanto aos objetivos a serem alcançados e à melhor utilização dos recursos disponíveis no âmbito de uma organização. Este processo de formulação de decisões se opera de forma perene e sistemática, abrangendo quatro dimensões: planejamento, organização, direção e controle¹. Na síntese conceitual de Idalberto Chiavenato, administração é “o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”²⁻³.

Em qualquer de suas dimensões, este processo de formulação de decisões, visualizado sob perspectiva dinâmica, ou seja, à sua efetiva operacionalidade, ao exercício das funções a ele vinculadas durante um determinado período de tempo, corresponde à gestão. A gestão, assim, é o exercício de alguma função cujo conteúdo ocupacional compreende tarefas de planejamento, organização, direção e controle no âmbito de uma organização.

Ao melhor exercício da gestão é relevante a consideração da estrutura organizacional⁴. A organização normalmente é composta por várias áreas – cujos

-
- 1 MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 26.
 - 2 CHIAVENATO, Idalberto. *Administração – teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000. p. 3.
 - 3 Uma evolução desse processo corresponde à administração estratégica, caracterizada por uma visão de longo prazo e definida como um “Processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem-sucedidas quanto ao alcance dos objetivos” (RIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 45).
 - 4 Sobre as principais formas de estrutura organizacional, v. MAXIMIANO, op. cit., p. 293-315.

aspectos quantitativos e qualitativos variam de organização para organização – que, visualizadas conjuntamente, formam uma estrutura denominada estrutura organizacional. O alcance dos objetivos não dispensa que as áreas que formam a estrutura da organização operem em harmonia e a integração entre elas, a despeito das especificidades das atividades próprias a cada uma, é fundamental ao bom desempenho da organização como um todo.

Esta necessidade de integração, por sua vez, é indicativa da importância dos processos organizacionais ou processos de trabalho adotados no âmbito da organização, os quais consistem em métodos de transformação (conjunto de atividades) de entradas (recursos e insumos) em saídas (produtos e serviços). No âmbito interno da organização, os processos de trabalho se interligam, numa mesma área ou entre áreas diversas, a significar que há processos cujas saídas correspondem a entradas de outros processos de uma mesma ou outra área. 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 outros⁵. Interessa, ao final, que os produtos dos processos sejam tais que atendam plenamente às necessidades dos clientes⁶.

3 – GESTÃO PÚBLICA

Quando voltado a organizações integrantes da denominada Administração Pública, o exercício de função cujo conteúdo ocupacional abrange, em alguma medida, tarefas de planejamento, organização, direção e controle corresponde à gestão pública.

Como perspectiva dinâmica da Administração Pública, a gestão pública se subordina a regime jurídico especial, orientado pela supremacia e indisponibilidade dos interesses públicos, que são “princípios gerais, necessariamente não positivados de forma expressa pelas normas constitucionais, mas que consistem nos alicerces jurídicos do exercício da função administrativa dos Estados”⁷, e, ainda, aos princípios arrolados no *caput* do art. 37 da Constituição da República – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência –, os quais são destinados “de um lado, a orientar a ação do administrador na prática dos atos administrativos e, de outro lado, a garantir a *boa administração*, que se

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

6 MARANHÃO; MACIEIRA, op. cit., p. 21.

7 CARDOZO, José Eduardo Martins. Princípios Constitucionais da Administração Pública (de acordo com a Emenda Constitucional nº 19/98). In: MORAES, Alexandre de. *Os 10 anos da Constituição Federal*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 150.

consustancia na correta gestão dos negócios públicos e no manejo dos recursos públicos (dinheiro, bens e serviços) no interesse coletivo⁷⁸.

O princípio da eficiência, em especial, orienta a necessidade de a gestão pública conciliar a melhor utilização dos recursos disponíveis com a obtenção dos resultados mais adequados às necessidades públicas existentes. A gestão pública, porque normalmente se depara com um quadro de aumento de demandas e redução de recursos, deve priorizar a utilização adequada e eficiente dos recursos, sempre visando a atender ao interesse coletivo.

O princípio impõe ao gestor público utilizar da melhor forma todos os recursos disponíveis – humanos, materiais, técnicos e financeiros – e, paralelamente, visar ao melhor resultado possível, a partir dos objetivos definidos pela organização.

No plano da evolução dos modelos de gestão pública adotados pelo Estado brasileiro, mais recentemente, como resposta às disfunções típicas das organizações burocráticas do setor público, passou a ser perseguido o modelo gerencial, com a adoção de estratégias de resultado na prestação de serviços⁹.

A escolha por este modelo reflete uma tendência mundial verificada nas duas últimas décadas do século XX, quando foram introduzidas profundas transformações em burocracias do setor público. A adoção de medidas visando a melhorar a eficiência das organizações públicas, com destaque para a ênfase na qualidade e em serviços públicos orientados para o cidadão, engloba um conjunto de ideias conhecido como Nova Administração Pública. Para os defensores desta tendência, a prestação de serviços públicos deve ser realizada tendo como elementos norteadores a qualidade, a eficiência e a efetividade; e as organizações públicas devem passar por um processo de racionalização, mediante a adoção de novos processos de gestão e de organização e divisão do trabalho¹⁰.

4 – GESTÃO PROCESSUAL

Como organização integrante da Administração Pública, o Poder Judiciário e todos os órgãos que o compõem também são ambientes propícios ao exercício da gestão pública, segundo os contornos delineados nos itens anteriores.

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

9 BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado*. Brasília: Enap, 1996. Apud SANTOS, Clezio Saldanha dos. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 4.

10 GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, n. 34(3), p. 125-40, maio-jun. 2000. p. 125-140.

Como ocorre com as demais “áreas” que compõem a Justiça do Trabalho ou, num plano mais extenso, o Poder Judiciário brasileiro, o objetivo fundamental das Varas do Trabalho é a prestação de tutela jurisdicional dotada de efetividade e tempestividade – capaz, em tempo razoável, de assegurar resultados úteis aos seus destinatários –, e, para isso, é indispensável que os recursos disponíveis sejam utilizados de modo mais eficiente.

Entre os recursos disponíveis, o principal deles – e para o qual convergem os demais, em especial os recursos humanos, por meio das atividades deles resultantes – é o processo, meio do qual se vale o Estado para empreender a atividade jurisdicional, que consiste em uma série de atos interligados e coordenados com o objetivo de prestar a tutela jurisdicional justa, cuja exteriorização, por sua vez, se faz por meio do procedimento.

O processo, seja por uma perspectiva estática, como método, seja por uma perspectiva dinâmica, como sucessão de atos, também deve ser alvo de gestão. Aliás, na concepção de processo organizacional ou processo de trabalho, o processo (judicial) pode ser visualizado como entrada (insumo) – pois corresponde a um método, uma disciplina procedimental –, transformação (execução de atividades) – os vários atos praticados no curso do procedimento transformam entradas em saídas – e saída (produto ou serviço) – vários atos que compõem o procedimento representam resultados das transformações, como, por exemplo, a sentença, que, em apertada síntese, é o produto de certificação do direito que resulta da transformação, por meio de atividade intelectual do juiz, das alegações formuladas pelas partes nos autos.

A intensa disciplina legal a cuja observância se submete o processo não torna inócua a gestão de sua tramitação. Ao contrário, conforme o contexto, o processo (judicial) corresponde a um dos elementos que compõem os processos de trabalho (entrada, transformação e saída) adotados pelos órgãos judiciários.

A gestão da tramitação processual – ou, simplesmente, gestão processual – incumbe ao juiz, como decorrência da condição de diretor do processo que lhe é reservada – embora, em muitas situações, a atribuição pode e deve ser delegada aos seus auxiliares. A atividade jurisdicional, sob um dos ângulos pelos quais é visualizada, consiste no complexo de atos praticados no curso do processo, em especial, pelo juiz. Por sua vez, o monopólio da atividade jurisdicional que o Estado reserva para si se reflete diretamente nos poderes conferidos ao juiz e, também por isto, o juiz assume posição predominante em comparação com os demais partícipes do desenvolvimento do processo.

Além de natural decorrência desta posição, a atribuição da gestão processual ao juiz é estabelecida expressamente no ordenamento jurídico. Nesse sentido, o Código de Processo Civil – no que se aplica subsidiariamente ao direito processual do trabalho (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 769)¹¹ – estabelece que “O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código” (art. 125).

Diante deste comando, parece óbvio que ao juiz incumbe a direção – e, portanto, a gestão – do processo.

Na prática, contudo, nem sempre se revela tão evidente que esta incumbência não dispensa a intensa participação do juiz na condução do procedimento, orientando os seus destinos e controlando se os caminhos adequados ao alcance dos resultados desejados estão sendo trilhados corretamente, e que o exercício de gestão voltada exclusivamente à tramitação processual exige o desempenho daquelas funções clássicas antes arroladas como inerentes a qualquer gestor, pois, a despeito do tratamento conferido legalmente a boa parte de situações verificadas na realidade, sobra ao juiz considerável parcela de atuação gestora.

4.1 Gestão processual e direitos processuais assegurados às partes

No desempenho da gestão processual, o juiz, se por um lado deve atuar de modo a reduzir o tempo de tramitação do processo e ampliar a utilidade do resultado da sua atividade – voltado, portanto, ao alcance da efetividade e celeridade da atividade jurisdicional –, por outro deve fazê-lo atento à necessidade de permitir o exercício dos direitos processuais elementares assegurados às partes.

A Constituição da República, ao viabilizar acesso amplo à Justiça – e, assim, reconhecer o direito à efetividade e tempestividade da atividade jurisdicional –, também assegura certas garantias inerentes ao exercício daquele direito. Assim como o próprio acesso ao sistema judicial de proteção dos direitos e os mecanismos disciplinadores do seu funcionamento pronto e eficaz, boa parte dos direitos processuais elementares se encontra catalogada no texto constitucional entre os direitos fundamentais, sob a forma de princípios informadores do processo – e, pois, da própria atividade jurisdicional. E, entre estes, interessam o princípio do devido processo legal e o princípio do contraditório e da ampla defesa, os quais, em síntese, expressam os direitos processuais elementares assegurados às partes.

11 “Nos casos omissos, o direito processual comum será fonte subsidiária do direito processual do trabalho, exceto naquilo em que for incompatível com as normas deste Título.”

O princípio do devido processo legal significa o conjunto de garantias constitucionais que, de um lado, asseguram às partes o exercício de suas faculdades e poderes de natureza processual e, de outro, legitimam o exercício da atividade jurisdicional¹². Visto sob a dimensão procedimental, o princípio assegura tanto o exercício do direito de acesso à Justiça como o modo regular de desenvolvimento do processo, ou seja, em consonância com normas previamente estabelecidas. Pressupõe, principalmente, a existência de juiz natural e imparcial, o respeito ao contraditório e a submissão a procedimento ordenado.

Pressupondo submissão a procedimento ordenado, o princípio impõe respeito ao formalismo, o qual compreende “não só a forma, ou as formalidades, mas especialmente a delimitação dos *poderes, faculdades e deveres* dos sujeitos processuais, coordenação de sua atividade, ordenação do procedimento e organização do processo, com vistas a que sejam atingidas suas finalidades primordiais”¹³. Contudo, a necessidade de atenção ao formalismo não autoriza ritualismos exagerados, a ponto de o processo se tornar um fim em si mesmo e impor prejuízos à necessária eficiência que deve presidir a prática dos atos processuais.

Já o princípio do contraditório e da ampla defesa é constituído pelos elementos informação – que se refere ao conhecimento que deve ser dado às partes sobre as ocorrências verificadas no curso do procedimento – e reação – que consiste na possibilidade de as partes, cientes das ocorrências verificadas no curso do procedimento, manifestarem a sua posição –, os quais, por sua vez, propiciam a real participação das partes no processo e, por extensão, no próprio exercício da atividade jurisdicional.

No desempenho da gestão processual, a atuação do juiz deve incluir a ponderação de todos estes valores fundamentais, “postos em relação de adequada proporcionalidade, por meio de uma delicada escolha dos fins a atingir e de uma atenta valoração dos interesses a tutelar”, segundo a concepção de que “o que interessa realmente é que nessa difícil obra de ponderação sejam os problemas da justiça solucionados num plano diverso e mais alto do que o puramente formal dos procedimentos e transferidos ao plano concernente ao

12 CINTRA, Antonio Carlos de Araujo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria geral do processo*. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 2005. p. 84.

13 OLIVEIRA, Carlos Alberto Álvaro de. *Do formalismo no processo civil*. São Paulo: Saraiva, 1997. p. 7.

interesse humano objeto dos procedimentos: um processo assim na medida do homem, posto realmente ao serviço daqueles que pedem justiça”¹⁴.

Em síntese, a ponderação destes valores fundamentais visa ao exercício mais justo da atividade jurisdicional e, a tanto, é imprescindível ter presente que o processo “é mero instrumento para o atendimento das necessidades materiais relacionadas ao direito disputado em Juízo, sem o que não se pode cogitar de realização do direito fundamental à tutela jurisdicional efetiva, o que constitui simples resposta ao dever de proteção atribuído aos órgãos estatais”¹⁵.

A necessidade de permitir o exercício dos direitos processuais elementares assegurados às partes, de resto, é inerente à perspectiva de processos organizacionais ou processos de trabalho, em cujo contexto o direito ao devido processo legal e o direito ao contraditório e à ampla defesa se enquadram como insumos, pois, em síntese, fazem parte das normas que disciplinam a execução das atividades (transformação).

4.2 Gestão processual e princípios e peculiaridades do direito processual do trabalho

A gestão processual, em especial perante órgãos integrantes da Justiça do Trabalho, não prescinde da consideração, além das disposições legais que disciplinam o direito processual do trabalho, dos princípios que o informam e das peculiaridades que o caracterizam.

A maior parte destes princípios coincide com os princípios que orientam o direito processual civil, aspecto justificável na medida em que um bom número deles hoje reside no texto constitucional e informa “o processo”, independentemente de seus ramos (Civil, Penal, do Trabalho, etc.). Neste momento, contudo, interessam, entre aqueles que atuam de forma mais intensa sobre o direito processual do trabalho, os princípios que se revelam mais sensíveis ao adequado exercício da gestão processual: da concentração, da oralidade e da simplicidade.

O princípio da concentração norteia a ideia de cumulação da prática de vários atos em um mesmo momento e de supressão de atos que possam alongar demasiada e inutilmente o procedimento, e é explicitado, ilustrativamente, pela

14 OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. O processo civil na perspectiva dos direitos fundamentais. In: SARLET, Ingo Wolfgang (Coord.). *Jurisdição e direitos fundamentais: anuário 2004/2005/Escola Superior da Magistratura do Rio Grande do Sul – AJURIS*. Porto Alegre: Escola Superior da Magistratura: Livraria do Advogado, 2006, v. 1, t. 2, p. 254.

15 MARINONI, Luiz Guilherme. *Técnica processual e tutela dos direitos*. São Paulo: RT, 2004. p. 189.

necessidade de realização de audiência e prática de vários atos no seu curso; pela recorribilidade diferida das decisões interlocutórias¹⁶; e pela exigibilidade de despesas somente ao final¹⁷.

O princípio da oralidade, a seu turno, recomenda privilegiar a forma oral para a prática dos atos processuais, sem prejuízo à sua documentação escrita, a qual, ainda assim, pode ser promovida de maneira resumida¹⁸.

Por fim, o princípio da simplicidade privilegia a simplificação das formas que revestem os atos processuais, com a finalidade de permitir rápida, adequada, econômica e útil tramitação dos processos, sendo exemplos clássicos de sua incidência a outorga de capacidade postulatória às próprias partes¹⁹, a forma postal de comunicação às partes²⁰ e o reduzido número de requisitos a serem atendidos pela petição inicial²¹.

Tamanha é a força com que estes princípios atuam sobre o direito processual do trabalho que os procedimentos nele instituídos se valem de técnicas de sumarização formal, por meio das quais, sem prejuízo à cognição plena e exauriente, se intensificam a concentração da prática de atos processuais e a

16 Conforme prevê o § 1º do art. 893 da Consolidação das Leis do Trabalho, “Os incidentes do processo são resolvidos pelo próprio Juízo ou Tribunal, admitindo-se a apreciação do merecimento das decisões interlocutórias somente em recursos da decisão definitiva”.

17 Assim prevê a Consolidação das Leis do Trabalho:

“Art. 789. (...) § 1º As custas serão pagas pelo vencido, após o trânsito em julgado da decisão. No caso de recurso, as custas serão pagas e comprovado o recolhimento dentro do prazo recursal.

Art. 789-A. No processo de execução são devidas custas, sempre de responsabilidade do executado e pagas ao final, de conformidade com a seguinte tabela: (...)”.

18 Assim prevê, por exemplo, a Consolidação das Leis do Trabalho:

“Art. 840. A reclamação poderá ser escrita ou verbal. (...) § 2º Se verbal, a reclamação será reduzida a termo, em 2 (duas) vias datadas e assinadas pelo escrivão ou chefe de secretaria, observado, no que couber, o disposto no parágrafo anterior.

Art. 851. Os tramites de instrução e julgamento da reclamação serão resumidos em ata, de que constará, na íntegra, a decisão.

Art. 852-F. Na ata de audiência serão registrados resumidamente os atos essenciais, as afirmações fundamentais das partes e as informações úteis à solução da causa trazidas pela prova testemunhal.”

19 Nos termos do art. 791 da Consolidação das Leis do Trabalho, “Os empregados e os empregadores poderão reclamar pessoalmente perante a Justiça do Trabalho e acompanhar as suas reclamações até o final”.

20 Nos termos do § 1º do art. 841 da Consolidação das Leis do Trabalho, “A notificação será feita em registro postal com franquia. (...)”.

21 Nos termos do § 1º do art. 840 da Consolidação das Leis do Trabalho, “Sendo escrita, a reclamação deverá conter a designação do Presidente da Junta, ou do juiz de direito a quem for dirigida, a qualificação do reclamante e do reclamado, uma breve exposição dos fatos de que resulte o dissídio, o pedido, a data e a assinatura do reclamante ou de seu representante”.

redução do número de atos processuais praticáveis, tudo com a finalidade de reduzir o tempo de tramitação do processo.

Na realidade da atividade jurisdicional, contudo, estes aspectos nem sempre se apresentam tão evidentes. Basta considerar, por exemplo, a significativa quantidade de processos encerrados em razão de questões procedimentais (processuais), sem que o conflito subjacente seja solucionado, e a insistência em analisar a aptidão da petição inicial a partir dos requisitos estabelecidos no Código de Processo Civil, ao arrepio da norma prevista no § 1º do art. 840 da Consolidação das Leis do Trabalho, em especial na parte que se contenta com “uma breve exposição dos fatos”.

A desatenção aos princípios que informam o direito processual do trabalho e às peculiaridades que o caracterizam vem tornando o processo excessivamente formalista e tecnicista, abrindo caminho à desmedida admissibilidade de normas previstas no Código de Processo Civil – que, paradoxalmente, nos tempos atuais, vem, por força das últimas reformas que sofreu, optando pela simplicidade –, amparada na abertura, não raro mal compreendida, propiciada pelo art. 769 da Consolidação das Leis do Trabalho. E, é sabido, quanto mais fortalecidas são a forma e a técnica, mais se proporcionam condições à prática de abusos processuais e à ocorrência de nulidades processuais.

A gestão processual adequada exige do juiz visita rotineira às origens do direito processual do trabalho e fidelidade permanente aos princípios que o informam e às peculiaridades que o caracterizam.

5 – O JUIZ GESTOR

A adequada gestão da tramitação processual, além da consideração dos aspectos antes explanados, pressupõe, fundamentalmente, o efetivo e permanente empenho do juiz na direção do processo.

A adoção de qualquer medida tendente a solucionar os problemas enfrentados no exercício da atividade jurisdicional não prescinde da mudança de comportamento na sua condução, por parte do juiz, que o torne sujeito ativo e comprometido com a obtenção de resultados satisfatórios.

O juiz, no contexto de um Estado que se deseja verdadeiramente democrático, deve adotar postura ativa, orientada pelo princípio inquisitivo, e exercer em toda a sua extensão as atribuições conferidas pela Constituição e pela lei, e, na ausência de legislação que permita prestar a tutela jurisdicional efetiva e tempestiva, adotar providências capazes de concretizar estes direitos fundamentais.

É preciso perceber, também, a abertura propiciada pela legislação à atuação criativa do juiz e, neste sentido, a regra inscrita no inciso LXXVIII do art. 5º da Constituição da República, muito além de assegurar a todos a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação, outorga ao juiz o poder de conformar a atividade jurisdicional, em termos de tempo e meios a serem utilizados no seu exercício, segundo as circunstâncias do caso concreto. Ao não especificar os meios, a norma invoca “a criatividade dos operadores, para que estabeleçam instrumentos hábeis a conferir presteza à burocracia dos fluxos processuais”²².

Não mais se aceita do juiz postura passiva, resignado com a situação existente e procurando atribuir aos outros Poderes a responsabilidade pelas dificuldades enfrentadas – as quais, segundo discurso corrente, se devem à inadequação do orçamento proposto pelo Poder Executivo e à imperfeição das leis produzidas pelo Poder Legislativo. Não se pode ignorar, por exemplo, que o aumento no número de demandas e a crescente complexidade da atividade jurisdicional retratam a condição modernamente reconhecida ao Poder Judiciário, de última instância de discussão das mais variadas situações conflituosas verificadas nos planos social, econômico e político, e, nesta medida, sequer podem ser taxados de causas que contribuem para a crise da atividade jurisdicional.

Na mesma medida em que aumenta a sua importância e mais complexas se tornam as suas responsabilidades, maior deve ser o comprometimento do juiz com a busca dos resultados esperados pela sociedade.

A adoção desta nova postura é pressuposto do autêntico exercício da função de gestor, exercício que exige do juiz atuação sob a perspectiva do jurisdicionado-cliente, com foco nas suas expectativas, as quais correspondem, em síntese, a “obter um serviço eficiente, eficaz, efetivo e econômico. Se possível descomplicado e previsível”²³, e que privilegie a aplicação das noções concebidas pela ciência da Administração em sentido amplo, principalmente: a permanente persecução de melhorias de *performance*; a otimização do uso dos recursos humanos e materiais; a eficiência, qualidade e eficácia na prestação dos serviços; e a racionalização dos processos de trabalho.

Ainda, a gestão deve ser exercida sob a perspectiva da estrutura organizacional da qual a unidade judiciária é integrante. No plano puramente processual,

22 NALINI, José Renato. A reforma do Judiciário e a formação dos juízes. In: SILVA, Bruno Freire; MAZZEI, Rodrigo (Coord.). *Reforma do Judiciário: análise interdisciplinar e estrutural do primeiro ano de vigência*. Curitiba: Juruá, 2008. p. 354.

23 NALINI, José Renato. A gestão de qualidade na Justiça. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, v. 722, dez. 1995, p. 89-99.

a organização judiciária e a disciplina que subordina o processo estabelecem a possibilidade de intervenção de outros sujeitos, também responsáveis por sua tramitação, os quais, sob o ângulo da gestão, podem ser considerados “clientes” do juiz, pois deste recebem um produto ou serviço que serve de insumo para os processos de trabalho que utilizam – tome-se, como exemplo, o juiz de um Tribunal Regional do Trabalho que, por força de recurso interposto de sentença proferida pelo juiz da Vara do Trabalho, deve reexaminar a causa, situação em que os vários atos praticados no curso do procedimento, vinculados, por hipótese, à regularidade do procedimento e à admissibilidade e colheita de provas, são alguns dos insumos que compõem o processo de trabalho a ser utilizado no julgamento do recurso.

6 – GESTÃO PROCESSUAL APLICADA – ALGUMAS POSSIBILIDADES

As possibilidades de aplicação prática da gestão processual são amplas e não necessariamente exigem a adoção de técnicas, rotinas ou medidas complexas. Ao contrário, geralmente as soluções mais adequadas resultam de providências simples, adotadas por quem possui conhecimento da realidade que o cerca e reflete sobre o seu modo de atuação.

O exercício da gestão processual, assim, pressupõe conhecimento, pelo gestor, sobre a realidade que cerca a unidade judiciária em que atua e, mais especificamente, a observação do que ocorre no seu dia a dia e o questionamento sistemático sobre a existência de melhores formas de proceder.

Da mesma maneira, a aplicação prática da gestão processual não necessariamente depende de ampliação e melhoria dos recursos disponíveis – sendo possível promovê-la considerando os recursos existentes, aos quais se impõe, por extensão, utilização mais racional e eficiente – e de maiores exigências de documentação – não se cogita, aqui, da documentação que consubstancia os autos dos processos judiciais e certos procedimentos administrativos, cuja observância é imposta legalmente, e sim da documentação inerente às funções administrativas e aos processos de trabalho –, evitando-se, tanto quanto possível, acrescer tarefas burocráticas às atribuições afetas ao juiz.

Nesta linha, uma excelente possibilidade de aplicação da gestão processual consiste na implementação de medidas tendentes a identificar e evitar ou, no mínimo, reduzir a incidência das chamadas etapas mortas do processo – que nada mais são do que as dilações que retardam injustificadamente a entrega da prestação jurisdicional – e, com isso, assegurar à tramitação processual a almejada duração razoável.

Basicamente, o tempo de duração do processo tido por razoável é o que resulta da soma dos períodos indispensáveis ao atendimento de prazos, pelas partes; à prolação de decisões e prática de atos materiais, pelo juiz; e ao cumprimento de decisões e demais tarefas inerentes ao processamento dos feitos, pelos auxiliares do juiz. É o que se pode denominar de tempo necessário de duração do processo.

Sabe-se, no entanto, que o tempo de duração da tramitação processual também se deve a outros períodos que, por não se incluírem no tempo necessário, são classificados como etapas mortas do processo.

Configuram etapas mortas os períodos em que a tramitação do processo é paralisada pelo simples fato de não ser praticado no prazo adequado o ato necessário à continuidade do procedimento, enquanto se aguarda a sua adoção. São períodos que normalmente resultam de atraso na execução das tarefas, como, por exemplo, a demora na certificação do decurso de prazos e na confecção de expedientes necessários ao cumprimento de decisões.

Não há maiores dificuldades em identificar esta espécie de etapas mortas – a sua ocorrência pode ser constatada objetivamente, mediante o simples confronto entre o tempo consumido na prática de certo ato e o tempo previsto em lei como próprio à sua prática – e geralmente parece haver facilidade em identificar que a causa do problema – se não for a única, ao menos é a principal – reside na insuficiência quantitativa de recursos humanos. Embora comum, esta conclusão nem sempre é correta, pois não raro se constata a existência de outras unidades, na mesma localidade, que contam com o mesmo número de servidores e, no entanto, não apresentam atraso na execução das tarefas. Num primeiro momento é preciso, portanto, identificar se a causa do atraso na execução das tarefas realmente reside na insuficiência dos recursos disponíveis ou em outros fatores.

A partir daí, pode-se pensar na adoção das soluções mais adequadas, como, por exemplo, a realização de mutirões visando a recolocar o trabalho em dia e a redistribuição, tanto quantitativa como qualitativa, das tarefas entre os servidores.

Idealmente, as tarefas devem ser executadas em tempo adequado, mas há situações, algumas justificáveis – como o momentâneo excesso de demanda ou o insuficiente número de servidores –, em que nem sempre isto é possível, não restando alternativa senão conviver com o atraso – mas sempre atento à necessidade de gerenciá-lo. E uma técnica própria ao gerenciamento do atraso consiste na adoção e manutenção de um sistema de prioridades que permita

a execução em tempo adequado ao menos das tarefas que apresentam forte coeficiente – que são aquelas que demandam pouco tempo na sua execução e, paralelamente, produzem muitos resultados – ou grau superior de prioridade e/ou urgência.

Embora à sua definição seja pertinente a consideração da realidade de cada unidade judiciária, são exemplos de tarefas que apresentam forte coeficiente, para o juiz, as decisões de menor complexidade – despachos e interlocutórias – e, para a Secretaria, as tarefas puramente operacionais, especialmente quando executadas com auxílio de meios informatizados, e as tarefas intelectuais caracterizadas por elevado grau de automatismo – aquelas cuja prática é, a partir da consideração dos atos imediatamente anteriores, previamente definida pela disciplina processual existente ou deles mera decorrência lógica.

As tarefas que apresentam grau superior de prioridade e/ou urgência, por sua vez, podem ser identificadas com apoio em escolhas legais, que estabelecem situações de tramitação processual preferencial, e em critérios de bom-senso.

Na Justiça do Trabalho gozam de preferência na tramitação – e, portanto, devem ser tratados prioritariamente –, por exemplo, os processos submetidos ao procedimento sumaríssimo (por força da previsão de prazo máximo para a sua apreciação); cuja pretensão corresponde ao pagamento de salários (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 652, parágrafo único); que se encontram em fase de execução (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 712, alínea f); e cuja decisão deve ser executada perante o juízo falimentar (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 768).

E com amparo no bom-senso, outras prioridades podem ser definidas na prática, como ilustram os seguintes exemplos: entre dois processos, igualmente encontrados na fase de conhecimento, que exigem a prática de algum ato, pelo juiz ou pela Secretaria, o tratamento prioritário deve ser conferido àquele cuja audiência designada é mais próxima; e entre dois processos, igualmente encontrados na fase de execução, que exigem a certificação do transcurso de prazo, o tratamento prioritário deve ser conferido àquele cuja concretização do direito é mais iminente – pense-se, por hipótese, que o ato subsequente à certificação do transcurso do prazo é, num dos processos, a expedição de alvará para liberação do valor da execução, enquanto, no outro, a expedição de mandado de penhora, em razão da não nomeação de bens pelo executado.

Também traduzem etapas mortas os períodos em que embora sem sofrer paralisação, a tramitação do processo inclui a necessidade de aguardar que o ato por último praticado produza os efeitos concretos dele esperados.

Esta modalidade de etapas mortas também pode ser identificada objetivamente – normalmente mediante a constatação de que o tempo consumido entre a prática de um ato e a produção dos efeitos concretos dele esperados se mostra exagerado – e ocorre, por exemplo, quando se designa uma audiência e se aguarda a sua efetiva realização, momento em que, somente então, é possível exigir a prática dos atos que lhe são próprios; e quando se encaminha uma intimação para publicação e se aguarda a sua efetiva publicação, quando, somente então, tem início o prazo por meio dela assinado à prática de outro ato.

A eliminação ou redução desta modalidade de etapas mortas pressupõe, num primeiro momento, definir a efetiva necessidade de prática do ato que acabará impondo o aguardo de certo tempo para que os seus efeitos concretos se produzam.

Na sequência, pode-se pensar na adoção de soluções capazes de reduzir o tempo de espera, como a designação da audiência para data mais próxima; e a utilização de outras formas de intimação, como, por exemplo, por telefone ou pessoalmente, neste caso quando as partes se encontram presentes, como ocorre com as decisões prolatadas em audiência.

Por fim, caracterizam etapas mortas os períodos em que a tramitação do processo não sofre paralisação – e, inclusive, aparenta situação de normalidade –, mas que, em realidade, são consumidos com diligências inúteis, como a produção de provas dispensáveis, o excesso de contraditório, a desnecessária conclusão dos autos ao juiz e pequenos atos prescindíveis a certas rotinas, cuja prática, não raro, é fundamentada em praxes viciosas, perpetuadas por mero apego à tradição – a equivocada ideia de que “sempre se fez assim”.

A ocorrência desta última modalidade de etapas mortas, se em certos casos também pode ser constatada objetivamente – pense-se, por exemplo, na concessão de prazos a reclamado revel, que em momento algum se manifestou nos autos, para apresentação de cálculo e/ou manifestação sobre o cálculo –, normalmente não dispensa uma avaliação subjetiva da situação concreta – considere-se, por exemplo, que em relação à determinação de realização de certa prova pericial, o que para um avaliador pode se mostrar indispensável, para outro pode parecer desnecessário.

Esta modalidade, entre todas, é a mais nociva, pois a sua ocorrência causa duplo prejuízo à atividade jurisdicional: primeiro, porque, tal como as outras, prolonga injustificadamente a duração do processo ao qual se refere o ato praticado desnecessariamente; e segundo, porque a prática desnecessária do ato importa em dispêndio de recursos que poderiam ser aproveitados para

a prática de outro ato realmente necessário, normalmente relacionado a outro processo e neste fazendo incidir uma das duas outras modalidades de etapas mortas. É o que ocorre, por exemplo, quando se adia desnecessariamente uma audiência, caso em que, no mínimo, se elimina a possibilidade de um outro processo ter a sua audiência designada na mesma sessão em que incluído o processo cuja audiência foi adiada desnecessariamente.

A identificação e eliminação, ou mesmo redução, desta modalidade de etapas mortas exige atenção redobrada, pois impõe ao gestor, num primeiro momento, definir a efetiva necessidade de realização de certos atos, para o que é indispensável, como regra, um exame mais aprofundado dos autos do processo, sem o que não se podem conhecer os limites de atuação do juízo, a pertinência e relevância do ato para a solução do conflito subjacente ao processo, e a própria idoneidade do ato para produzir os resultados dele esperados.

Há uma tendência, é preciso reconhecer, de avaliar a necessidade de prática de certos atos segundo a perspectiva proposta pelas partes – a parte é quem identifica a necessidade de prática de certo ato e o juiz simplesmente a acata – ou por uma má compreensão da aplicação prática do princípio do contraditório – do que resulta a constante determinação de ouvida da(s) parte(s) quanto a quaisquer ocorrências verificadas no curso do procedimento.

Disso tudo resultam a realização de provas dispensáveis – como, por exemplo, a prova pericial realizada com a finalidade de constatar a suficiência de pagamentos, quando o próprio juiz tem condições de fazê-lo, mediante simples operações aritméticas –, a ouvida da(s) parte(s) sobre temas a propósito dos quais ela anteriormente já manifestara a sua posição – de modo que lhe resta, então, simplesmente reiterar a manifestação anterior – e, o que é pior, a delegação, a auxiliares do juízo, da prática de atos estranhos às suas atribuições – como a determinação de ouvida do perito ou do contador sobre temas de conteúdo exclusivamente jurídico invocados pela(s) parte(s).

Também entre as boas oportunidades de efetivo exercício da gestão processual se encontra a realização de audiência.

Os procedimentos previstos no direito processual do trabalho incluem a audiência entre os atos cuja realização é essencial, sendo nela obrigatória a presença das partes e o seu ambiente, próprio à prática de vários atos processuais, na linha da orientação que emerge dos princípios da concentração e da oralidade.

A indispensabilidade de realização da audiência, como regra, e a posição de momento próprio à prática de vários atos confirmam a importância de melhor gerenciar esta fase do procedimento. Para além, a proximidade que o

juiz mantém com as partes e procuradores quando da realização da audiência reforça a importância de extrair maior utilidade do ato. Como momento em que se reúnem os principais sujeitos da relação processual, a audiência permite percorrer boa parte do procedimento com notáveis ganhos em termos de celeridade, economia e segurança.

É a audiência, ademais, o ambiente propício a que o juiz, atendendo ao dever de participação na condução do procedimento, promova o saneamento do processo, determine a produção de provas e dialogue com as partes, em especial buscando conciliá-las e expor-lhes os aspectos envolventes do conteúdo ético inerente à utilização do sistema judicial e do espírito de cooperação que deve presidir a atuação destes sujeitos para o alcance dos resultados mais justos.

Diante de todas estas possibilidades, é reprovável e deve ser abandonada a técnica, adotada com alguma frequência, de reduzir a atuação do juiz em audiência à prática de atos puramente mecânicos, como o questionamento meramente formal sobre a possibilidade de conciliação e o recebimento e encarte da defesa e documentos que a acompanham aos autos do processo e assinatura de prazo ao autor para manifestação.

E conquanto própria à fase de conhecimento, justifica-se a realização de audiência nas fases de liquidação e execução, conforme recomendem as circunstâncias do caso concreto, em especial com a finalidade de conduzir as partes à conciliação ou, ao menos, a consenso quanto a certos pontos controvertidos.

A realização de audiência na fase de liquidação vem apresentando excelentes resultados em situações em que não é expressiva a divergência quanto ao valor objeto da condenação, permitindo obter consenso entre as partes a este respeito e, às vezes, também quanto ao modo de pagamento da obrigação ou, ao menos, que o obrigado, no mesmo momento, seja citado a efetuar o pagamento ou garantir a execução (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 880)²⁴; e na fase de execução, quando os meios executivos clássicos não surtem efeito – não se localizam bens passíveis de penhora, não se logra alienar judicialmente o bem penhorado, etc. –, mas o executado demonstra interesse em cumprir a obrigação segundo suas disponibilidades, permitindo a conciliação entre as partes.

24 “Requerida a execução, o juiz ou presidente do tribunal mandará expedir mandado de citação do executado, a fim de que cumpra a decisão ou o acordo no prazo, pelo modo e sob as cominações estabelecidas ou, quando se tratar de pagamento em dinheiro, inclusive de contribuições sociais devidas à União, para que o faça em 48 (quarenta e oito) horas ou garanta a execução, sob pena de penhora.”

7 – GESTÃO PROCESSUAL NA ERA DO “PROCESSO ELETRÔNICO” – ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

A maior parte dos órgãos que integram a Justiça do Trabalho ainda vive a expectativa de dispor do processo cuja tramitação se faça integralmente em suporte eletrônico – são poucas, ainda, as unidades judiciárias em que o processo eletrônico (conforme expressão utilizada pela Lei nº 11.419/06) é realidade.

Sob a perspectiva gerencial, o processo eletrônico apresenta capacidades notáveis: a eliminação de tarefas puramente burocráticas, muitas delas ainda executadas manualmente (juntada e numeração de peças, aposição de “em branco”, etc.); a automatização de certas rotinas e a conseqüente eliminação de pequenos atos que atualmente as compõem, relacionados especialmente ao trânsito físico dos autos dos processos e de outros documentos; e o autogerenciamento, ou seja, o próprio processo, em alguma medida, gerenciando a sua tramitação, como, por exemplo, alertando sobre o transcurso de prazos ou que a sua tramitação se encontra paralisada desde certo momento.

A implantação do processo eletrônico, no entanto, ao contrário do que pode parecer num primeiro momento, não tende a reduzir a importância do exercício da gestão processual, pois, conforme antes se expôs, deve ser objeto de gestão o próprio processo (judicial), e este permanece como um dos principais instrumentos de atuação do juiz – embora, doravante, não mais em meio físico, e sim em plataforma eletrônica.

Com a automatização de certas rotinas e a conseqüente eliminação de pequenos atos, o processo eletrônico tende a reduzir sensivelmente a incidência da primeira espécie de etapas mortas a que se fez alusão em item anterior – aquela consistente em períodos em que a tramitação do processo é paralisada pelo simples fato de não ser praticado no prazo adequado o ato necessário à continuidade do procedimento –, principalmente quanto a tarefas cuja execução incumbe às secretarias dos órgãos judiciários.

O desaparecimento de tarefas puramente burocráticas, atualmente ainda executadas manualmente, e a natural redução do trabalho afeto às secretarias dos órgãos judiciários, por sua vez, exigirão a redistribuição de tarefas e, por extensão, tornarão indispensável o aproveitamento dos respectivos servidores na execução de tarefas de natureza intelectual, as quais, em grande medida, coincidem com aquelas cuja execução incumbe ao juiz.

Esta finalidade pode ser alcançada por meio da utilização de uma das principais ferramentas de que dispõe o juiz-gestor: a delegação da prática de atos processuais.

A delegação da prática de atos originariamente afetos ao juiz não só traduz solução que homenageia a eficiência – que, recorda-se, diz com a melhor utilização dos recursos disponíveis – como conta com expressa autorização legal, conforme se lê no Código de Processo Civil, que estipula que “Os atos meramente ordinatórios, como a juntada e a vista obrigatória, independem de despacho, devendo ser praticados de ofício pelo servidor e revistos pelo juiz quando necessários” (art. 162, § 4º), e, mais recentemente, na Constituição da República, que, por força das alterações promovidas pela Emenda Constitucional nº 45/04, prevê que “os servidores receberão delegação para a prática de atos de administração e atos de mero expediente sem caráter decisório” (art. 93, inciso XIV).

A aplicação destas regras, mais do que importante mecanismo de aceleração e desburocratização da tramitação processual, revela típica medida de gestão processual.

Contudo, a permissibilidade de delegação, se pode conduzir à diminuição da sua carga de trabalho, não implica reduzir, nem mesmo em parcela mínima, a responsabilidade própria às atribuições originárias afetas ao juiz. Ainda que a prática de atos seja delegada aos servidores, a responsabilidade daí advinda continua afeta ao juiz, a quem incumbe rever os atos sempre que necessário, fazendo-o, inclusive, de ofício – a confirmar, portanto, a necessidade de permanente exercício da gestão processual.

O processo eletrônico, a despeito das notáveis capacidades que apresenta, não conseguirá reduzir ou eliminar as duas últimas espécies de etapas mortas a que se fez alusão em item anterior – aquelas consistentes em (i) períodos em que sem sofrer paralisação, a tramitação do processo inclui a necessidade de aguardar que o ato por último praticado produza os efeitos concretos dele esperados e (ii) períodos que embora a tramitação do processo não sofre paralisação, em realidade são consumidos com diligências inúteis –, pois a maior parte das situações que indicam a sua existência não guarda qualquer relação com a plataforma sobre a qual se visualiza a tramitação do processo – se física ou eletrônica. Assim, por exemplo, não será a plataforma eletrônica que definirá o número de audiências que serão realizadas numa mesma sessão e, portanto, que definirá o tempo de espera entre a designação e a realização da audiência; e não será a plataforma eletrônica que evitará a prática de diligências desnecessárias. A redução ou eliminação destas espécies de etapas mortas, portanto, muito pouco dependerá do processo eletrônico.

Se por um lado tende a apresentar baixa capacidade de eliminação ou redução destas duas espécies de etapas mortas, o processo eletrônico, por outro,

certamente contará com funcionalidades que, se forem adequadamente utilizadas, permitirão até mesmo reduzir o chamado tempo necessário do processo – aquele que resulta da soma dos períodos indispensáveis ao atendimento de prazos, pelas partes; à prolação de decisões e prática de atos materiais, pelo juiz; e ao cumprimento de decisões e demais tarefas inerentes ao processamento dos feitos, pelos auxiliares do juiz. Exemplo elementar é um mesmo prazo que deva ser assinado a ambas as partes, prazo que, num contexto em que os autos do processo estejam disponíveis em plataforma eletrônica e acessíveis a qualquer momento de um computador conectado à rede mundial, não se justifica seja concedido de forma sucessiva.

Assim como é próprio aos demais recursos disponibilizados ao juiz, a utilização do processo eletrônico deve pautar-se por critérios de eficiência, a indicar que o juiz sistematicamente deve procurar dele extrair os resultados mais adequados ao alcance das finalidades que orientam o exercício da atividade jurisdicional.

E isto certamente imporá ao juiz, imbuído de espírito gestor, repensar um bom número de práticas adotadas atualmente.

8 – CONCLUSÕES

Entre as soluções que podem ser adotadas com a finalidade de tornar mais célere e efetiva a atividade jurisdicional se encontra a gestão da própria tramitação processual.

A gestão da tramitação processual incumbe ao juiz e pressupõe, fundamentalmente, o efetivo e permanente empenho do juiz na direção do processo.

No desempenho da gestão processual, o juiz deve atuar atento à necessidade de permitir o exercício dos direitos processuais elementares assegurados às partes e, paralelamente, manter-se fiel aos princípios que informam o direito processual do trabalho e às peculiaridades que o caracterizam.

As possibilidades de aplicação prática da gestão processual são amplas e não necessariamente exigem a adoção de técnicas, rotinas ou medidas complexas, nem obrigatoriamente dependem de ampliação e melhoria dos recursos disponíveis e de maiores exigências de documentação.

A implantação do processo eletrônico não reduz a importância do exercício da gestão processual pelo juiz; ao contrário, impõe-lhe repensar um bom número de práticas adotadas atualmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Código de Processo Civil. Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973. Institui o código de processo civil. *Vade Mecum*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- _____. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. *Vade Mecum*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- _____. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. *Vade Mecum*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- _____. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103-B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. *Vade Mecum*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado*. Brasília: Enap, 1996. Apud SANTOS, Clezio Saldanha dos. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CARDOZO, José Eduardo Martins. “Princípios Constitucionais da Administração Pública (de acordo com a Emenda Constitucional nº 19/98)”. In: MORAES, Alexandre de. *Os 10 anos da Constituição Federal*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração – teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- CINTRA, Antonio Carlos de Araujo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria geral do processo*. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.
- 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.
- 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. *Técnica processual e tutela dos direitos*. São Paulo: RT, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NALINI, José Renato. “A gestão de qualidade na Justiça”. In: *Revista dos Tribunais*, São Paulo, v. 722, dez. 1995.
- _____. “A reforma do Judiciário e a formação dos juizes”. In: SILVA, Bruno Freire; MAZZEI, Rodrigo (coords.). *Reforma do Judiciário: análise interdisciplinar e estrutural do primeiro ano de vigência*. Curitiba: Juruá, 2008.
- OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. *Do formalismo no processo civil*. São Paulo: Saraiva, 1997.
- _____. “O processo civil na perspectiva dos direitos fundamentais”. In: SARLET, Ingo Wolfgang (Coord.). *Jurisdição e direitos fundamentais: anuário 2004/2005 / Escola Superior da Magistratura do Rio Grande do Sul – AJURIS*. Porto Alegre: Escola Superior da Magistratura: Livraria do Advogado, 2006, v. 1, t. 2.
- RIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional positivo*. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.