

MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER JUDICIÁRIO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE DIREITO DO RIO DE JANEIRO

RICARDO FIOREZE

GESTÃO DA TRAMITAÇÃO PROCESSUAL NAS VARAS TRABALHISTAS

Rio de Janeiro

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

RICARDO FIOREZE

GESTÃO DA TRAMITAÇÃO PROCESSUAL NAS VARAS TRABALHISTAS

Dissertação para cumprimento de requisito à obtenção de título no Mestrado Profissional em Poder Judiciário da Fundação Getúlio Vargas – Escola de Direito do Rio de Janeiro. Área de Concentração: Poder Judiciário.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Fragale Filho.

Rio de Janeiro

2009

MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER JUDICIÁRIO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE DIREITO DO RIO DE JANEIRO

Dissertação de Mestrado

GESTÃO DA TRAMITAÇÃO PROCESSUAL NAS VARAS TRABALHISTAS

Elaborado por Ricardo Fioreze

Professor Orientador Dr. Roberto Fragale Filho

Aprovado e aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado de Pós Graduação *Strictu Sensu*, nível de Mestrado Profissional em Poder Judiciário.

Rio de Janeiro, ____/____/ 2009.

Prof. Doutor

Prof. Doutor

Prof. Doutor

RESUMO

Por meio deste trabalho, analisa-se a gestão da tramitação dos processos judiciais perante Varas do Trabalho como instrumento capaz de auxiliar no alcance da efetividade da atividade jurisdicional e da razoável duração do processo. Busca-se demonstrar o enquadramento da gestão entre as atribuições inerentes à função do juiz e a necessidade de sua adoção na condução da tramitação processual. Procura-se identificar momentos e atos da tramitação processual em que a adoção de técnicas de gestão pode produzir melhores resultados e sugerir práticas que conduzam à otimização dos recursos e legislação processual disponíveis, à maximização e, quando possível, supressão de atos, e à eliminação de “etapas mortas”. Para atingir tais propósitos, abordam-se, inicialmente, aspectos teóricos fundamentais relacionados à gestão das organizações e, de modo particular, à gestão judiciária em Varas do Trabalho. Num segundo momento, afirma-se a possibilidade de gestão do próprio processo (judicial), visando à redução do tempo de sua tramitação e à ampliação da utilidade do seu resultado, salientando-se as repercussões que essa ideia provoca sobre os deveres afetos ao juiz. Por fim, expõem-se propostas de aplicação prática de gestão processual em Varas do Trabalho, abrangentes de vários momentos e atos da tramitação processual e do seu correspondente controle.

Palavras-chave: efetividade; razoável duração do processo; gestão judiciária; gestão processual; práticas de gestão processual em Varas do Trabalho.

ABSTRACT

This work analyzes the management of the development of the judicial processes before Labor Courts as an instrument capable of assisting in achieving the effectiveness of the jurisdictional activity and the reasonable duration of the process. The objective is to show how the management fits in the attributions inherent to the function of a judge and the necessity of its adoption in the conduct of the process development. It also identifies moments and acts of the process development when the adoption of management techniques can produce better results and suggest practices that lead to optimizing the available resources and procedural legislation, and to maximizing and, whenever possible, suppressing acts, and to eliminating “dead stages”. In order to reach such purposes, fundamental theoretical aspects related to the management of organizations and, specifically, to the juridical management at Labor Courts are firstly approached. Secondly, the possibility of managing the (judicial) process itself is stated, aiming at increasing the usefulness of its result, emphasizing the repercussions that this idea causes on the duties inherent to a judge. At last, the proposals of practical application of process management at Labor Courts are expounded, comprising several moments and acts of the process development and its corresponding control.

Key words: effectiveness; reasonable duration of the process; judicial management; process management; practices of the process management at Labor Courts.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	GESTÃO JUDICIÁRIA.....	19
2.1	Gestão: definição, contornos e tendências.....	19
2.2	Gestão pública.....	25
2.3	Gestão judiciária.....	32
2.3.1	Análise da gestão e funcionamento de cartórios judiciais.....	36
2.3.2	Levantamento da realidade da Justiça do Trabalho.....	43
2.4	Gestão judiciária em Varas do Trabalho.....	47
3	PRÁTICAS DE GESTÃO JUDICIÁRIA EM VARAS DO TRABALHO.....	57
3.1	Gestão administrativa.....	57
3.2	Gestão processual.....	63
3.2.1	Gestão processual e direitos processuais assegurados às partes.....	70
3.2.2	Gestão processual e princípios e peculiaridades do Processo do Trabalho.....	74
3.3	Gestão processual aplicada.....	78
3.3.1	Atos decisórios.....	82
3.3.2	Delegação da prática de atos afetos ao juiz.....	89
3.3.2.1	Fundamentos.....	90
3.3.2.2	Limites e possibilidades.....	92
3.3.2.3	Operacionalidade.....	96
3.3.2.4	Casuística.....	99
3.3.3	Audiência.....	103
3.3.3.1	Providências prévias à realização.....	105
3.3.3.2	Realização.....	110
3.3.3.3	Fracionamento.....	118
3.3.4	Outras possibilidades.....	120
3.3.5	Controle.....	128
	CONCLUSÕES.....	134
	REFERÊNCIAS.....	145
	ANEXO A - Proposta de modelo de ato normativo voltado a dispor, no âmbito de uma Vara do Trabalho, sobre a delegação da prática de atos aos servidores.....	153

ANEXO B - Consolidação das Normas da Corregedoria, do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região.....	161
ANEXO C - Provimento n. 213/2001, do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região.....	164
ANEXO D - Provimento TRT SCR 02/2002, do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região.....	166
ANEXO E - Provimento da Corregedoria n. 1/2006, do Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região.....	170
ANEXO F - Portaria n. 002/2006, da Vara do Trabalho de Piriri/PI.....	175

INTRODUÇÃO

A sociedade moderna espera que o Poder Judiciário apresente capacidade de solução dos conflitos levados ao seu conhecimento não só mediante a oferta de resultados úteis como também em tempo hábil. O anseio da sociedade é, em síntese, de efetividade e celeridade da atividade jurisdicional.

E não poderia ser diferente. Primeiro, porque a atividade jurisdicional constitui espécie de serviço público, e este deve ser prestado em atenção a níveis satisfatórios de eficiência. E, segundo, porque o exercício da atividade jurisdicional é, em medida quase que total, 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.

O desejo social pela efetividade e tempestividade da atividade jurisdicional, além de decorrência natural de uma sociedade cada vez mais exigente e consciente dos direitos que lhe são reconhecidos, é de tal envergadura que acabou elevado a patamar constitucional. Em plano geral, a efetividade e a tempestividade da atividade jurisdicional são impostas pela necessidade de obediência ao princípio da eficiência (Constituição da República, art. 37, *caput*) e, em plano especial, aos princípios da inafastabilidade do controle jurisdicional (Constituição da República, art. 5º, inc. XXXV) e da razoável duração do processo (Constituição da República, art. 5º, inc. LXXVIII).

A Constituição da República, ao estabelecer que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito” (art. 5º, inc. XXXV) e “a todos, no âmbito judicial [...], são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (art. 5º, inc. LXXVIII), adota o sistema judicial como apto à proteção de todos os direitos e arrola o acesso a esse sistema e, bem assim, os mecanismos disciplinadores do seu funcionamento pronto e eficaz entre os direitos fundamentais.

O primeiro preceito abriga o princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional e expressa o direito de acesso à Justiça, ao permitir ao cidadão, em contrapartida ao monopólio da atividade jurisdicional reservado ao Estado, provocar o seu exercício com a finalidade de proteger direitos ou interesses, de natureza substancial ou meramente processual, quando violados ou ameaçados de violação. O direito de acesso à Justiça é o direito de assegurar o respeito e a realização dos demais direitos quando, por qualquer razão, não sejam respeitados

ou realizados espontaneamente e, com esses contornos, pode ser considerado o direito mais importante, pois dele depende a viabilização dos demais direitos.¹

O direito de acesso à Justiça assegura ao cidadão levar ao conhecimento do órgão jurisdicional competente a situação que conforma a lesão ou a ameaça de lesão a direito; ver formalizada e processada essa iniciativa; acompanhar e participar desse processamento; e obter um pronunciamento acerca dessa situação. Enfim, assegura ao cidadão, em um momento inicial, livre trânsito perante o sistema judicial, compreensivo de ingresso, percurso e saída.

Além disso, no mesmo preceito reside o direito fundamental à efetividade da atividade jurisdicional, o qual assegura a obtenção de um pronunciamento capaz de produzir resultado útil em relação à situação fática concreta levada a conhecimento do órgão jurisdicional. A resposta jurisdicional somente apresenta importância se o direito envolvido no litígio, além de reconhecido pelo Estado-juiz, for realizado.

A efetividade da atividade jurisdicional expressa a idéia da máxima coincidência possível cogitada por Giuseppe Chiovenda, a significar que “o processo deve dar, quanto for possível praticamente, a quem tenha um direito, tudo aquilo e exatamente aquilo que ele tenha direito de conseguir”,² e, na lição de José Carlos Barbosa Moreira, “em toda a extensão da possibilidade prática, o resultado do processo há de ser tal que assegure à parte vitoriosa o *gozo pleno da específica utilidade a que faz jus segundo o ordenamento*”, além do que “cumpre que se possa atingir semelhante resultado com o mínimo de dispêndio de tempo e energias”.³

O segundo preceito, por sua vez, abriga o princípio da razoável duração do processo e expressa o direito de obtenção, a partir do exercício do direito de acesso à Justiça, de uma resposta jurisdicional que, além de efetiva, se mostre tempestiva. A sua recente explicitação no texto constitucional confirma a tendência da doutrina contemporânea em incluir o tema que envolve o tempo de tramitação do processo na primeira ordem das preocupações relacionadas ao exercício da atividade jurisdicional e aponta para a necessidade de conferir-lhe tratamento particular. E, além disso, atesta a finalidade de substituição do modelo que caracterizou o processo no Estado Liberal, em que o apreço pela garantia de liberdade do cidadão, homenageando excessivamente a segurança, impunha regras procedimentais rígidas e revelava

¹ GRINOVER, Ada Pellegrini. *Novas tendências do Direito Processual*. São Paulo: Forense Universitária, 1990, p. 244.

² CHIOVENDA, Giuseppe. *Instituições de direito processual civil*. Campinas: Boockseller, 1998, p. 67, v. 1.

³ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual: terceira série*. São Paulo: Saraiva, 1984, p. 27-28.

total despreocupação com o tempo de sua tramitação.⁴

O direito fundamental à razoável duração do processo apresenta dupla dimensão:

Na dimensão subjetiva, é certo afirmar que a garantia da tutela jurisdicional tempestiva concede a todo e qualquer jurisdicionado o direito de ver seu processo se desenvolver em tempo razoável, assegurado, ainda, os meios necessários para que tal desiderato seja alcançado. [...]

Já na dimensão objetiva, tem-se que a garantia do processo sem dilações indevidas não é uma mera declaração de intenções dirigida ao Judiciário, mas sim uma autêntica norma programática, cujo mandamento deve ser cumprido por todos os Poderes do Estado. Ao Poder Legislativo, é exigida uma especial atenção ao elemento temporal, no momento de elaborar a legislação processual aplicável. Ao Poder Executivo, a tarefa de articular a estrutura orgânica e material necessária para a função jurisdicional e dar apoio completo na execução dos julgados. E, finalmente, ao Poder Judiciário incumbe utilizar, de forma eficiente, os meios postos à sua disposição, bem como cumprir rigorosamente os prazos processuais.⁵

Ao adotar o sistema judicial como idôneo à proteção dos direitos e incluir o próprio acesso ao sistema e os mecanismos disciplinadores do seu funcionamento pronto e eficaz no catálogo dos direitos fundamentais, a Constituição pátria confirma a indissociável vinculação existente entre a proteção dos direitos, a atividade jurisdicional e o processo, e, paralelamente, comanda que o exercício da atividade jurisdicional e a utilização do processo devem orientar-se segundo as diretrizes traçadas pelos direitos fundamentais, segundo as perspectivas reveladas pelos direitos fundamentais.

É corrente, entretanto, a afirmação de que a atividade jurisdicional não vem conseguindo apresentar resultados sequer próximos aos níveis esperados pela sociedade, por falta de capacidade de oferecer soluções em tempo hábil e dotadas de utilidade prática.

A Justiça, como serviço público essencial, não vem atravessando incólume as turbulências de uma sociedade em célere transformação. Atinge-a uma descrença generalizada, sentimento comum a toda prestação estatal. O desafio não é apenas *ético*, mas o de atender, com *eficiência*, aos reclamos dos usuários. O descompasso entre as necessidades de insatisfação muito além do mero desconforto. É inadivável a pronta adoção de alternativas propiciadoras de uma administração mais racional e eficaz da justiça.⁶

A atividade jurisdicional é percebida como elemento problemático por vários setores da sociedade, entre eles a classe política e os próprios operadores jurídicos. Recentes avaliações revelam que o Poder Judiciário é considerado ruim ou péssimo em termos de

⁴ MARINONI, Luiz Guilherme. *Do processo civil clássico à noção de direito a tutela adequada ao direito material e à realidade social*. Disponível em: <http://www.professormarinoni.com.br/principal/pub/anexos/20080320041348DO_PROCESSO_CIVIL_CLASSICO.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2009.

⁵ GAJARDONI, Fernando da Fonseca. O princípio constitucional da tutela jurisdicional sem dilações indevidas e o julgamento antecipadíssimo da lide. In: CALDEIRA, Adriano; FREIRE, Rodrigo da Cunha Lima (Org.). *Terceira etapa da reforma do Código de Processo Civil*. Salvador: Jus Podivm, 2007, p. 154-155.

agilidade e que os operadores do sistema judiciário reconhecem que as condições atuais são significativamente desfavoráveis. De parte da população, a insatisfação é demonstrada pelas críticas severas dirigidas ao Poder Judiciário enquanto prestador de serviço público, entre elas, certamente a mais contundente, a de que “a Justiça tarda e falha”. E, conforme recentemente reconheceram os representantes dos três Poderes da República, justificando a celebração do denominado “Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e republicano”,

Poucos problemas nacionais possuem tanto consenso no tocante aos diagnósticos quanto à questão judiciária. A morosidade dos processos judiciais e a baixa eficácia de suas decisões retardam o desenvolvimento nacional, desestimulam investimentos, propiciam a inadimplência, geram impunidade e solapam a crença dos cidadãos no regime democrático.

São vários os fatores apontados como causadores dos problemas vinculados ao exercício da atividade jurisdicional – a sugerir tratar-se de situação estrutural –, e a importância de sua identificação repousa na possibilidade de escolha de soluções mais adequadas à superação das dificuldades. Entre esses fatores se encontram (i) a crescente complexidade inerente à atividade jurisdicional, (ii) as deficiências do atual modelo estrutural do sistema judiciário, (iii) a disciplina do meio necessário ao exercício da atividade jurisdicional (o processo) e (iv) os modelos de gestão utilizados (ou não utilizados) pelo Poder Judiciário. Nesse sentido, avaliando as notórias deficiências que a caracterizam, Carlos Alberto Alvaro de Oliveira conclui que a administração da Justiça é

[...] agoniada cada vez mais pela intensificação dos litígios, principalmente após o processo de redemocratização iniciado com a promulgação da Constituição de 1988. Dentro desse quadro atuam como reagentes a permanência do entulho legislativo autoritário, as dificuldades de ordem econômica, política e social por que passa a Nação, os anseios de grande parte dos cidadãos brasileiros, a recorrer em desespero ao Judiciário para solução de conflitos agudos, que normalmente deveriam ser resolvidos pelos demais órgãos do Estado, as contradições entre a velha ordem e as idéias neoliberais, redobradas pelo fenômeno da globalização, pregando a redução do aparelho estatal, mesmo a preço de afrontas ao direito adquirido de significativas parcelas da população. Certamente, tudo isso colabora para o descrédito da Jurisdição e acarreta a demora excessiva do processo, fazendo com que se forme um caldo de cultura propício a que, no limite, se tenda a ver a efetividade não como um meio, mas como um fim em si mesmo.⁷

Em um contexto em que variadas são as causas dos problemas, também múltiplas devem ser as soluções buscadas. A busca de soluções para a crise da atividade jurisdicional passa, assim, pela adoção de providências idôneas a atingir o maior número de causas, a

⁶ NALINI, José Renato. *O juiz e o acesso à justiça*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000, p. 169.

⁷ OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro. *Efetividade e processo de conhecimento*. Disponível em: <http://www.mundojuridico.adv.br/sis_artigos/artigos.asp?codigo=534>. Acesso em: 04 jan. 2009.

recomendar tratamento também estrutural dos problemas.

Aliás, tantas são as causas e tão sérios os problemas que entre as soluções propostas se encontra a elevação da hierarquia das normas correspondentes, mediante a inclusão, no texto constitucional, de bom número de disposições, algumas visando a reforçar a necessidade de busca de outras soluções, outras de caráter eminentemente pragmático, que apontam para providências capazes de, em especial, reduzir o tempo de tramitação dos processos.

Traduzida em projeto de alteração da Constituição da República, a denominada Reforma do Poder Judiciário confirmou, desde o início, o sentimento revelado por amplos setores da sociedade em relação à atuação do Poder Judiciário, de que a atividade jurisdicional não exhibe aptidão suficiente para oferecer resultados úteis em tempo razoável, e, assim, trouxe propostas tendentes a renovar a própria estrutura do Poder Judiciário e modificar as principais linhas de sua atuação.

Se a Reforma do Judiciário não representou a profunda transformação estrutural da Justiça brasileira, ao menos sinalizou a urgência das aspirações populares. A sociedade precisa de uma Justiça mais eficiente. Menos morosa. A tônica das modificações reside na celeridade. Produzir mais e com rapidez é o que se espera do juiz. Explicitou-se o direito fundamental à oportuna duração dos processos e erigiu-se o requisito dúplice do desempenho e da produtividade como critério de aferição objetiva do merecimento do magistrado em fase de promoção.⁸

As propostas visaram, em especial, a propiciar instrumentos hábeis ao exercício pronto e eficaz da atividade jurisdicional e, também, meios para coibir certos vícios institucionais. Em visão mais geral, as propostas de Reforma do Poder Judiciário visaram a dinamizar e tornar mais acessível a atividade jurisdicional.

Assim, foram inseridas no texto constitucional, por meio da Emenda Constitucional 45/2004, propostas de solução a boa parte das causas que conduzem à crise da atividade jurisdicional. Destacam-se, entre as soluções visando a reforçar a necessidade de busca de outras soluções para os problemas, (i) a instituição do Conselho Nacional de Justiça (arts. 92, inc. I-A, e 103-B); (ii) a necessidade de observância de número de juízes proporcionalmente à efetiva demanda judicial e à respectiva população (art. 93, inc. XIII); e (iii) a possibilidade de delegar aos servidores a prática de atos de administração e atos de mero expediente sem caráter decisório (art. 93, inc. XIV). E, entre as soluções dotadas de caráter prático, que já apontam para providências destinadas a reduzir o tempo de tramitação dos processos, mostram-se importantes (i) a não-interrupção da atividade jurisdicional, vedando-se a concessão de férias coletivas em juízos e tribunais de segundo grau e impondo-se, em dias em

que não haja expediente forense normal, a atuação de juízes em sistema de plantão permanente (art. 93, inc. XII); (ii) a necessidade de imediata distribuição de processos, em todos os graus de jurisdição (art. 93, inc. XV); e (iii) a possibilidade de edição, pelo Supremo Tribunal Federal, de súmula com eficácia vinculante em relação aos demais órgãos do Poder Judiciário e à Administração Pública direta e indireta, nas esferas federal, estadual e municipal (art. 103-A).

Quaisquer que sejam as medidas adotadas com a finalidade de superar a crise que atravessa a atividade jurisdicional, é indispensável que o próprio Poder Judiciário ofereça a sua contribuição, reorientando-se para o alcance de resultados socialmente relevantes, mediante a conscientização dos que integram os seus quadros sobre a necessidade de apresentar um grau satisfatório de compromisso, senso de responsabilidade e identificação institucional.

A explicitação do princípio da razoável duração do processo no texto constitucional, ainda que não traduza inovação,⁹ reforça o desejo de celeridade da atividade jurisdicional, e a sua natureza, como qualquer norma instituidora de direito fundamental – dotada que é de eficácia imediata (Constituição da República, art. 5º, § 1º) –, ostenta conteúdo pedagógico, impondo aos operadores jurídicos, no mínimo, conferir-lhe atenção redobrada e, quiçá, interpretação mais crítica.

Ademais, segundo a dimensão objetiva própria aos direitos fundamentais, o direito à razoável duração do processo exerce função ordenadora do sistema judicial, orientando o seu desenvolvimento a partir de técnicas que conduzam à celeridade da atividade jurisdicional, e, na esteira dessa função, os operadores jurídicos e, de modo particular, o juiz, a partir de uma interpretação que confira à norma maior eficácia e utilidade, devem adotar nova postura diante

⁸ NALINI, José Renato. *A rebelião da Toga*. Campinas: Millennium, 2008, p. 195.

⁹ O anseio pela de tempestividade da atividade jurisdicional já integrava o ordenamento jurídico pátrio, seja por força de disposições infraconstitucionais – a título exemplificativo: Código de Processo Civil, art. 125: “O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, competindo-lhe: [...] II - velar pela rápida solução do litígio”; e Consolidação das Leis do Trabalho, art. 765: “Os juízos e Tribunais do Trabalho terão ampla liberdade na direção do processo e velarão pelo andamento rápido das causas, podendo determinar qualquer diligência necessária ao esclarecimento delas” –, seja em razão da promulgação e incorporação da Convenção Americana de Direitos Humanos – Pacto de San Jose da Costa Rica –, que, em seu art. 8, nº 1, prevê que “Toda a pessoa tem o direito de ser ouvida com as devidas garantias e dentro de um prazo razoável, por um juiz ou tribunal competente, independente e imparcial, estabelecido anteriormente por lei, na apuração de qualquer acusação penal formulada contra ela, ou para que se determinem os seus direitos ou obrigações de natureza civil, trabalhista, fiscal ou de qualquer outra natureza” – o Brasil é signatário dessa Convenção; por meio do Decreto 27, de 26/05/1992, o Congresso Nacional aprovou o seu texto; em 25/09/1992, o Brasil depositou a Carta de Adesão à convenção; e, com a posterior publicação do Decreto 678, de 09/11/1992, a Convenção foi promulgada e incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro. Ademais, o princípio já se encontrava implicitamente abrigado no inc. XXXV do art. 5º da Constituição da República, norma que, como visto, contém o princípio da inafastabilidade da jurisdição e expressa o direito à efetividade da atividade jurisdicional.

do problema da morosidade da atividade jurisdicional. Ao incidir sobre o Poder Judiciário, o direito fundamental à duração razoável do processo o obriga a organizar adequadamente a distribuição da justiça, a equipar de modo efetivo os órgãos judiciários, a compreender e a adotar as técnicas processuais idealizadas para permitir a tempestividade da tutela jurisdicional e a evitar a prática de atos omissivos ou comissivos que retardem de maneira injustificada a tramitação do processo.¹⁰ Impõe aos Tribunais, de modo especial, atuação mais incisiva diante de eventuais membros desidiosos.¹¹ Enfim, obriga o Poder Judiciário a instituir meios capazes de tornar mais célere a tramitação do processo e deles – e, também, dos meios já disponíveis – fazer uso mais eficiente.

Não mais convence o argumento de que o invencível acúmulo de serviço ou a deficiência estrutural do Poder Judiciário não permite o tempestivo exercício da atividade jurisdicional. Ainda que não possa ser imputado somente ao juiz, não se concebe que o problema da morosidade seja agravado pela persistente postura de indiferença diante das expectativas atuais da sociedade. É dever do juiz, assim, organizar a sua forma de trabalho, distribuir adequadamente o tempo disponível e utilizar eficientemente os recursos, em harmonia com o anseio de rápida entrega da prestação jurisdicional.

É certo, por outro lado, que a norma que abriga o direito fundamental à razoável duração do processo, seja porque se vale de conceitos vagos, seja porque não há parâmetros seguros que permitam quantificar o tempo de tramitação do processo tido por razoável nem precisar os meios que possam ser utilizados para alcançar a sua almejada celeridade, oferece dificuldade em definir o seu alcance.¹² Todavia, essa dificuldade não pode servir de argumento para que a aplicação da norma seja relegada a segundo plano.

O exame do dispositivo revela, para logo, o emprego de um conceito jurídico indeterminado (*razoável duração do processo*) o que poderia autorizar, *prima facie*, a conclusão de que não seria auto-aplicável, por depender de explicitação posterior.

Entretanto, a técnica adotada tem por escopo, justamente, permitir interpretação flexível pelo juiz, ajustada à natureza e circunstâncias de cada processo. Não é o caso, por isso, de se esperar por eventual relação ou tabela de

¹⁰ MARINONI, Luiz Guilherme. *Teoria geral do processo*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007, p. 210-211.

¹¹ SILVA, José Afonso da. *Curso de direito constitucional positivo*. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2006, p. 433.

¹² A própria Emenda Constitucional 45/2004 se encarregou de instituir alguns meios aptos a garantir a celeridade da tramitação do processo. Nesse sentido, o art. 93 da Constituição da República passou a prever que: a atividade jurisdicional será ininterrupta, sendo vedado férias coletivas nos juízos e tribunais de segundo grau, funcionando, nos dias em que não houver expediente forense normal, juízes em plantão permanente (inc. XII); o número de juízes na unidade jurisdicional será proporcional à efetiva demanda judicial e à respectiva população (inc. XIII); os servidores receberão delegação para a prática de atos de administração e atos de mero expediente sem caráter decisório (inc. XIV); e a distribuição de processos será imediata, em todos os graus de jurisdição (inc. XV).

prazos considerados razoáveis pelo legislador ordinário.¹³

A norma deve ser interpretada como norma aberta, que 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”.¹⁴

Considerando essa necessidade, o presente trabalho tem por objetivo analisar e, em determinadas situações, propor a adoção, pelo juiz, de técnicas de gestão voltadas à tramitação dos processos, com a finalidade de torná-la mais eficiente e célere, sem prejuízo da obediência às limitações impostas pela legislação processual correspondente e sem a necessidade de maiores alterações estruturais e legislativas – a despeito da sua inegável importância.

Ao presente trabalho interessa, em plano maior, o estudo de providências diretamente vinculadas à tramitação processual que, em alguma medida, se mostrem idôneas a atingir as finalidades impostas pelas disposições contidas nos incisos XXXV e LXXVIII do art. 5º da Constituição da República, asseguradoras da efetividade da atividade jurisdicional, da razoável duração do processo judicial e da instituição de meios que garantam a celeridade de sua tramitação, e possam ser adotadas no âmbito das unidades judiciárias de primeiro grau da Justiça do Trabalho – Varas do Trabalho –, por iniciativa do próprio juiz, aproveitando-se dos recursos existentes e prescindindo de modificações na disciplina processual.

Em plano mais restrito, procura-se demonstrar o enquadramento da gestão entre as atribuições inerentes à função judicial, ressaltar a necessidade de utilização de suas técnicas na condução da tramitação processual e identificar algumas que podem ser adotadas com essa finalidade.

Ainda em âmbito restrito, pretende-se destacar a necessidade de compatibilizar a gestão da tramitação processual, orientada pela máxima eficiência, com as garantias processuais elementares reconhecidas aos jurisdicionados e, por fim, identificar momentos e atos próprios à tramitação processual em que a adoção de técnicas de gestão pode produzir melhores resultados e sugerir práticas capazes de tornar mais eficiente a tramitação processual e, em especial, que conduzam à otimização dos recursos e legislação processual disponíveis, à

¹³ LOPES, João Batista. Reforma do Judiciário, acesso à Justiça e efetividade do processo. In: SILVA, Bruno Freire; MAZZEI, Rodrigo (Coord.). *Reforma do Judiciário: análise interdisciplinar e estrutural do primeiro ano de vigência*. Curitiba: Juruá, 2008, p. 481.

¹⁴ 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*.

maximização e, quando possível, supressão de atos que integram a tramitação processual, e à eliminação das “etapas mortas” do processo.

O tema se encontra vinculado à atividade jurisdicional exercida perante Varas do Trabalho, as quais, assim como os demais órgãos judiciários, enfrentam sérias dificuldades na consecução da sua função, causadas por múltiplos fatores, mas cujas consequências imediatas são facilmente identificáveis: a morosidade da tramitação dos processos e a falta de efetividade da atividade desenvolvida.

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, com alcance em seus diferentes níveis, mas especialmente naquele em que se encontram as unidades judiciárias de primeiro grau, onde se concentra a maior fatia do exercício da atividade jurisdicional.

Nesse nível, entre as soluções cuja adoção é viável sobressaem as que podem ser implementadas sem a necessidade de alterações estruturais, aproveitando-se os recursos e legislação disponíveis, e entre essas se encontram os mecanismos de gestão da atividade jurisdicional, voltados tanto à área administrativa como à área jurisdicional propriamente dita, assim entendida a que diz diretamente com a tramitação processual, visando a torná-la mais célere e racional.

Da mesma forma como vêm sendo promovidas profundas alterações na estrutura do processo judicial, o juiz também deve modificar o modo de atuar e tornar-se sujeito ativo da cena judicial, ampliando o seu empenho e comprometimento com a obtenção de resultados satisfatórios.

O tema objeto do trabalho, ao mesmo tempo em que se vincula ao exercício da atividade jurisdicional perante Varas do Trabalho, procura centrar esse exercício na figura do juiz e na importância e necessidade desse sujeito assumir a condição de protagonista e intensificar a sua participação na condução do processo, por meio de atuação tanto direta quanto indireta.

A escolha do tema encontra justificativa na constatação de que em várias situações é possível, a partir de participação mais intensa do juiz, na condição de autêntico gestor, alcançar melhores índices de eficiência e eficácia na tramitação dos processos. Justifica-se,

também, pela necessidade de apontar meios que permitam racionalizar as rotinas de trabalho aplicadas à tramitação processual e utilizar de maneira mais eficiente os recursos disponíveis, enfim, pela necessidade de implantar métodos de gestão dirigidos às pessoas e rotinas de trabalho que direta ou indiretamente repercutem na tramitação dos processos. A burocracia e o formalismo excessivos e a falta de planejamento e racionalidade das rotinas de trabalho, e a ausência de uma melhor organização e divisão do trabalho conformam uma realidade, com a qual convive o Poder Judiciário, que contribui sobremaneira para o excessivo tempo consumido com a tramitação dos processos e para a propagação das suas etapas mortas, e, por isso, deve ser transformada.

Para atingir os propósitos almejados pelo trabalho, parte-se de uma abordagem teórica dos aspectos fundamentais relacionados à administração das organizações, com prioridade para a gestão, como perspectiva dinâmica do seu exercício. Apresentam-se, assim, o conceito e as funções compreendidas na gestão; algumas outras noções indispensáveis, notadamente as de estrutura organizacional e processos organizacionais ou processos de trabalho; e as novas tendências reveladas pelas práticas de gestão. Também nessa parte, abordam-se alguns aspectos próprios à gestão pública, como os princípios que a informam, os pressupostos comuns aos vários modelos de gestão adotados por diferentes Estados e as habilidades necessárias ao gestor público contemporâneo. Ainda nessa parte, abordam-se aspectos relacionados à gestão judiciária, destacando-se dois recentes estudos reveladores da preocupação atualmente existente com a adoção de práticas de gestão nos diferentes níveis do Poder Judiciário. Por último, nessa parte, abordam-se aspectos particulares relacionados à gestão judiciária em Varas do Trabalho e defende-se a inserção da gestão entre as atribuições próprias ao juiz e a importância de bem desempenhar as funções de planejamento, organização, direção e controle, quer a sua atuação seja voltada à esfera jurisdicional propriamente dita, quer seja voltada à esfera puramente administrativa, e, para esse fim, a pertinência de adequadamente administrar o tempo disponível.

Num segundo momento, direcionado a práticas de gestão judiciária em Varas do Trabalho, expõem-se as possibilidades de atuação do juiz, na condição de gestor, nos planos administrativo e jurisdicional propriamente dito, com destaque para esse segundo âmbito; sustenta-se a possibilidade de o próprio processo (judicial) ser alvo de gestão, voltada prevalentemente à redução do tempo de sua tramitação e à ampliação da utilidade do seu resultado, explanando-se, ademais, as consequências que essa ideia projeta sobre a função do juiz, em especial quanto aos seus deveres; destaca-se a necessidade de compatibilizar o

exercício da gestão processual com o exercício dos direitos processuais elementares assegurados às partes, notadamente o devido processo legal, o contraditório e a ampla defesa; e recordam-se brevemente, entre os princípios que orientam o Processo do Trabalho e as peculiaridades que o caracterizam, aqueles que atuam ou se revelam mais intensamente, para ressaltar a importância que eles também representam para o bom exercício da gestão processual perante Varas do Trabalho. A seguir, propõe-se a aplicação dos conceitos e aspectos então expostos à realidade das Varas do Trabalho, ressaltando-se os pressupostos inerentes à adoção das propostas, em especial o efetivo e permanente empenho do juiz na direção do processo e o caráter ilustrativo das propostas defendidas. Em continuidade, expõem-se as propostas tendentes à aplicação prática da gestão processual em Varas do Trabalho, abrangentes de atos decisórios, sejam eles praticados pelo próprio juiz ou pelos servidores; delegação, aos servidores, da prática de atos afetos ao juiz, agregando-se considerações acerca das razões que justificam a utilização dessa ferramenta, dos limites e possibilidades a serem observados quando da sua utilização e das cautelas que devem ser adotadas quando da sua implementação; audiência, incluindo providências prévias à sua realização, sua efetiva realização e seu fracionamento; e algumas outras situações pontuais, principalmente vinculadas às fases de liquidação e execução. Por fim, ainda nesse âmbito, expõem-se propostas tendentes à aplicação prática da função de controle na tramitação dos processos.

Ressalta-se, derradeiramente, que o trabalho se caracteriza por finalidade predominantemente propositiva e, por essa razão, quando aos seus propósitos interessa a explanação de aspectos teóricos, busca-se apoio em conceitos uniformes consagrados em doutrina.

2 GESTÃO JUDICIÁRIA

2.1 Gestão: definição, contornos e tendências

Segundo a Teoria dos Sistemas, que enfatiza a organização como sistema aberto, ou seja, um conjunto de partes interdependentes e interagentes que buscam um objetivo comum e que, ao mesmo tempo em que é influenciado pelo ambiente externo também o influencia, uma organização consiste em um conjunto de processos que transformam entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*).¹⁵

As entradas representam os recursos disponíveis, os elementos físicos e abstratos que são transformados ou consumidos pelos processos; os processos, por sua vez, como conjuntos de atividades, funções ou tarefas, interligam as entradas e as saídas, transformando as primeiras nas segundas; e as saídas, por fim, representam os resultados das transformações, os produtos e serviços oriundos da atividade empreendida pela organização.¹⁶

Os processos, ademais, compreendem dois tipos de partes ou componentes, que se relacionam ou interagem entre si: partes físicas, compostas por pessoas, equipamentos etc.; e partes abstratas, compostas por ideias, procedimentos, regras etc.

Para a organização alcançar os objetivos a que se propõe e, a tanto, fazer uso mais eficiente dos recursos disponíveis é indispensável a formulação de decisões, tarefa que consiste na sua administração. A administração, então, corresponde ao processo de formulação de decisões quanto aos objetivos a serem alcançados e a melhor utilização dos recursos disponíveis no âmbito de uma organização. Esse processo de formulação de decisões se opera de forma perene e sistemática, abrangendo quatro perspectivas: planejamento, organização, direção e controle.¹⁷ 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”.¹⁸⁻¹⁹

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 548.

¹⁶ MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, p. 61-62.

¹⁷ MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 26.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração – teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000, p. 3.

¹⁹ 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

O planejamento, não por acaso a primeira função administrativa, serve de apoio às demais e estabelece antecipadamente o que deve ser feito, os objetivos a serem atingidos, os controles a serem adotados e a espécie de gerenciamento pertinente ao alcance dos resultados visados.²⁰ Consiste na definição, norteadas pela consideração da missão da organização – a razão de sua existência –, dos objetivos ou resultados a serem alcançados e dos meios aptos a atingi-los, a partir da constatação de existência de problemas (quando o desempenho é insatisfatório) e oportunidades (quando se identifica um potencial que excede os objetivos atuais da organização).

O planejamento engloba três dimensões, que devem ser mantidas em equilíbrio: (i) os objetivos ou resultados finais visados pela organização; (ii) os recursos orçamentários disponíveis; e (iii) a estrutura organizacional, composta de recursos humanos e recursos materiais. O equilíbrio entre esses três componentes é alcançado quando os objetivos ou resultados almejados se mostram viáveis, os recursos disponíveis se revelam suficientes e a estrutura organizacional se apresenta adequada e flexível.²¹ Esse aspecto, a seu turno, sinaliza a importância que o conhecimento detalhado do ambiente interno da organização – ou seja, das áreas que a integram e das pessoas e processos que compõem cada uma das áreas – representa para o planejamento, porque permite localizar onde a organização apresenta pontos fortes e fracos.

Ainda, no âmbito interno da organização normalmente podem ser alvo de planejamento três níveis distintos: estratégico, tático e operacional. O nível estratégico coincide com o topo das decisões, por ser o mais amplo e o responsável pela estruturação dos dois outros níveis. No nível estratégico, o planejamento procura especificar como os objetivos organizacionais podem ser alcançados e, dado o seu grau de generalidade e abrangência, deve ser dividido em planos táticos, dirigidos ao nível intermediário da organização, cada qual, por sua vez, voltado a um determinado departamento, setor ou área e, ainda, desdobrado em planos operacionais, dirigidos ao nível operacional da organização e voltados ao detalhamento minucioso de cada tarefa ou atividade a ser executada. No segundo nível, o planejamento é projetado para médio prazo, normalmente um ano, enquanto, no terceiro nível, para curto

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).

²⁰ SALDANHA, Clezio. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 23.

²¹ SALDANHA, op. cit., p. 25.

prazo, utilizando-se de metas específicas, programas, procedimentos, métodos ou normas.²²

O processo de organização, a seu turno, consiste na identificação das atividades a serem executadas; na avaliação e alocação dos recursos humanos e materiais necessários à realização das atividades; na determinação do procedimento a ser observado na execução de cada atividade; no estabelecimento da hierarquia das funções a serem exercidas; e na definição dos graus de autonomia e responsabilidade a serem atribuídos às pessoas que compõem a organização. É, em resumo, o processo de definição de como as atividades serão realizadas e dos recursos que serão utilizados na sua realização.²³

O processo de organização conduz ao estabelecimento da estrutura formal de autoridade, por meio da qual as subdivisões do trabalho são classificadas, definidas e coordenadas em consideração aos objetivos estabelecidos. O estabelecimento de uma estrutura formal adequada propicia a identificação das tarefas necessárias; a sistematização das funções e responsabilidades; as informações, recursos e *feedback* a serem disponibilizados às pessoas que compõem a organização; as medidas de desempenho compatíveis com os objetivos visados; e as condições de motivação dos integrantes da organização.²⁴

Já a direção consiste na função administrativa que conduz e coordena o cumprimento das ações traçadas pelo planejamento, orientando, em especial, os recursos humanos disponíveis, por meio de comunicação adequada e habilidade de liderança e motivação.²⁵ O seu exercício pressupõe, pois, o desenvolvimento de habilidades de liderança e motivação dos subordinados para o alcance de objetivos comuns.

O controle, por fim, corresponde à função administrativa que mede e avalia o desempenho das atividades e, quando ocorrem desvios entre o planejado e o executado, promove as ações corretivas necessárias. O controle é exercido em três etapas: obtenção de informações sobre os resultados de uma atividade ou processo; comparação dessas informações com a informação sobre os objetivos; e implementação de alguma ação para assegurar o alcance dos objetivos.²⁶ A sua finalidade é assegurar que os resultados das estratégias, políticas, diretrizes, planos táticos e operacionais, regras e procedimentos se ajustem, tanto quanto possível, aos objetivos previamente estabelecidos.²⁷

O controle não prescinde da adoção de um sistema mínimo de informações que

²² SALDANHA, op. cit., p. 34-35.

²³ MAXIMIANO, op. cit., p. 265.

²⁴ SALDANHA, op. cit., p. 39-40.

²⁵ SALDANHA, op. cit., p. 51.

²⁶ MAXIMIANO, op. cit., p. 455.

²⁷ SALDANHA, op. cit., p. 63.

viabilize o acompanhamento do desempenho dos objetivos traçados pelo planejamento e, tal como o processo de direção, é especialmente vinculado a recursos humanos e relacionamentos entre líder e seus subordinados.

Em qualquer de suas dimensões, esse processo de formulação de decisões, visualizado sob uma perspectiva dinâmica, ou seja, relacionada 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.

A gestão, ou gerenciamento, “é a atividade que consiste em conduzir, a partir de um contexto dado, um grupo de homens e mulheres que busquem o atingimento comum de um ou diversos objetivos, de acordo com as finalidades da organização”.²⁸ De uma forma ou de outra, todas as organizações requerem gestão, porquanto “todas têm o mesmo fundamento: reunir e integrar esforços para atingir um objetivo comum”.²⁹

O exercício da gestão pode ser delimitado com apoio em alguns critérios classificatórios, como o geográfico, que considera o âmbito espacial em que se opera; o funcional, que considera a função que deve ser exercida pelo gestor (gerência de recursos humanos, orçamentária, financeira, por exemplo); e o setorial, que considera o setor ou área de atuação do gestor.³⁰ A gestão, portanto, pode ser exercida mesmo em relação a pequenos aspectos da organização, se envolver a execução de uma ou mais funções próprias à administração da organização (planejamento, organização, direção e controle).

Ao melhor exercício da gestão é relevante a consideração da estrutura organizacional.³¹ A organização normalmente é composta por várias áreas – cujos aspectos quantitativos e qualitativos variam de organização para organização –, que, visualizadas conjuntamente, formam uma estrutura denominada estrutura organizacional. A estrutura de uma organização “é a formalização da distribuição dos objetivos e funções a serem preenchidos por esta organização entre diferentes sub-conjuntos (diretoria, divisão, departamentos, serviços, setores, unidades de serviços ...) definidos para esse fim, e de relações estabelecidas entre estes subconjuntos”.³² O alcance dos objetivos não dispensa que

²⁸ ALECIAN, Serge; FOUCHER, Dominique. *Guia de gerenciamento no setor público*. Tradução de Márcia Cavalcanti. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001, p. 22.

²⁹ MARANHÃO; MACIEIRA, op. cit., p. 2.

³⁰ SALDANHA, op. cit., p. 14.

³¹ Sobre as principais formas de estrutura organizacional, v. MAXIMIANO, op. cit., p. 293-315.

³² ALECIAN; FOUCHER, op. cit., p. 169.

as áreas que formam a sua estrutura operem em harmonia, e a integração entre cada uma delas, a despeito das especificidades das atividades próprias a cada uma, é fundamental ao bom desempenho da organização.

Essa necessidade de integração, por sua vez, é indicativa da importância dos processos organizacionais ou processos de trabalho adotados no âmbito da organização, os quais, consoante mencionado anteriormente, consistem em métodos de transformação (conjunto de atividades) de entradas (recursos disponíveis, insumos) em saídas (produtos, 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 outros.³³ Interessa, ao final, que os produtos dos processos sejam tais que atendam plenamente às necessidades dos clientes.³⁴

A abordagem por processos implica uma ênfase grande na melhoria da forma pela qual o trabalho é realizado, em contraste com o enfoque nos produtos ou serviços oferecidos aos clientes. As organizações bem-sucedidas devem oferecer produtos e serviços com grau de qualidade inquestionável, empregando processos eficientes e eficazes para produzi-los e vendê-los.

O fundamental nessa abordagem é que o foco passa a ser a adoção do ponto de vista do cliente.³⁵

A considerar essas premissas, a gestão organizacional eficiente e eficaz é aquela capaz de, continuamente, viabilizar a implementação da estratégia da organização; alinhar os processos de trabalho à estratégia da organização; e compatibilizar harmonicamente a estrutura, a estratégia e os processos de trabalho.³⁶

As práticas de gestão vêm revelando algumas novas tendências, entre as quais se destacam, presentes os propósitos deste trabalho, (i) o *benchmarking*, (ii) a reengenharia, (iii) a inteligência emocional, (iv) as parcerias com fornecedores e clientes e (v) o *empowerment*.

O *benchmarking* consiste em um conjunto de técnicas que visam a monitorar o desempenho da concorrência e compará-lo ao desempenho da própria organização.³⁷ Por meio dele, busca-se descobrir porque determinadas organizações logram resultados superiores em

³³ MARANHÃO; MACIEIRA, op. cit., p. 13.

³⁴ MARANHÃO; MACIEIRA, op. cit., p. 21.

³⁵ MARANHÃO; MACIEIRA, op. cit., p. 37.

³⁶ MARANHÃO; MACIEIRA, op. cit., p. 51.

³⁷ GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994, p. 224.

termos de desempenho e, a partir daí, procura-se equiparar a organização às aquelas de melhor desempenho ou, mesmo, superá-las. Seu benefício principal é a competitividade, porque ajuda a desenvolver um esquema de como a organização pode sofrer mudanças para atingir um desempenho superior e excelente.³⁸

A reengenharia consiste na implementação de alterações radicais – estruturais, portanto – nos processos de trabalho utilizados por uma organização e é caracterizada por abandono de práticas antigas, pela perspectiva de obtenção de melhorias muito significativas e pela mudança da tecnologia dos processos de trabalho. A reengenharia pressupõe a eliminação de todo o conhecimento do processo anterior e o recomeço por um novo caminho, de modo a evitar que a atividade seja finalizada com apenas um pequeno acréscimo de melhorias ou contaminada por práticas anteriores, ultrapassadas e viciadas. Como exige uma grande quantidade de recursos, a implementação da reengenharia importa em riscos maiores para a organização.³⁹

A inteligência emocional consiste em um conjunto de aptidões relacionadas à emoção, cuja utilização permite obter melhores resultados no exercício da gestão, como maior capacidade de liderança e motivação. Conforme Daniel Goleman, a definição de inteligência emocional inclui aptidões em cinco domínios principais:

O primeiro é conhecer as próprias aptidões, isto é, ter autoconsciência para reconhecer um sentimento quando ele ocorre. A capacidade de controlar os sentimentos a cada momento é crucial para o discernimento emocional e a autocompreensão. Consequentemente, o segundo aspecto é saber lidar com esses sentimentos e desenvolver a capacidade de confortar-se, livrar-se da ansiedade, da tristeza ou da irritabilidade. A partir de então, é necessário saber motivar-se, colocar as emoções a serviço de uma meta. Outro ponto imprescindível é reconhecer as emoções dos outros. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais sociais, com os indicativos de que os outros precisam ou o que querem. A arte de relacionar-se passa, em grande parte, pela aptidão em lidar com as emoções dos outros. É essa aptidão que reforça a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal.⁴⁰

Por meio das parcerias, a organização busca maior aproximação com fornecedores e clientes que demonstrem capacidade de agregar maior valor à sua atividade, com a finalidade de obter benefícios mútuos.

E, por fim, o *empowerment* consiste na delegação de poderes de decisão e autonomia aos subordinados, aumentando a sua capacidade de participação na gestão da organização. A

³⁸ CHIAVENATO. *Introdução* ..., p. 673.

³⁹ MARANHÃO; MACIEIRA, op. cit., p. 204-205.

⁴⁰ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DAS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS E EMOCIONAL – ABRAE. *Entrevistas: Daniel Goleman*. Disponível em:

delegação “é o ato pelo qual o detentor de um poder (o delegante) entrega a outrem (o delegado) este poder” e, em razão dela, “o delegante permanece co-responsável, com o delegatário, pela execução da tarefa ou exercício de poder objeto da delegação”.⁴¹

A delegação oferece vantagens que permitem desenvolver reciprocidades de interesses entre o delegante, o delegatário e a própria organização. Quanto ao delegante, ela conduz à diminuição da sua carga de trabalho e maior disponibilidade para a execução de tarefas específicas à sua função; o estabelecimento de vínculos de confiança entre ele e os subordinados; e a melhor utilização dos recursos humanos e produção de melhor sinergia. Em relação ao delegatário, a delegação favorece a possibilidade de adquirir qualificações superiores e formação por meio de experiência pessoal; o alargamento e enriquecimento de suas tarefas; a promoção pessoal e profissional; e o aumento do compromisso com a ação e, por extensão, de sua satisfação pessoal. E, quanto à organização, a delegação permite a divisão de tarefas independentemente de um organograma imutável e impessoal; a flexibilidade e dinamismo das suas estruturas; e a associação mais íntima entre os seus objetivos e os projetos dos envolvidos.⁴²

2.2 Gestão pública

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

Administração Pública – Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.⁴³
(original grifado)

A gestão pública compreende as funções de gerência pública nos negócios do

<http://www.abrae.com.br/entrevistas/entr_gol.htm>. Acesso em: 30 jan. 2009.

⁴¹ ALECIAN; FOUCHER, op. cit., p. 254.

⁴² ALECIAN; FOUCHER, op. cit., p. 256.

⁴³ MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo brasileiro*. 19. ed., atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 1994, p. 60.

governo.⁴⁴ De uma maneira sucinta, a atuação do administrador público pode ser classificada em três níveis: i) atos de governo, situados na órbita política; ii) atos de administração, envolvendo de atividade neutra, vinculada à lei; e iii) atos de gestão, orientados pelos seguintes parâmetros básicos: tradução da missão; realização de planejamento e controle; administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros; inserção de cada unidade no foco da organização; e tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.⁴⁵

Os aspectos elementares à gestão, no âmbito privado, também são próprios à gestão pública. Essa, contudo, se caracteriza por limitações normalmente não encontradas na esfera privada, como metas ambíguas e contraditórias, expectativas irreais por parte dos cidadãos e controle inadequado sobre seus próprios recursos administrativos.⁴⁶ A gestão pública normalmente se depara com um quadro de demandas ilimitadas da sociedade e de crescente escassez de recursos para satisfazê-las, situação que exige do gestor público a otimização do dispêndio desses recursos.

O setor privado obedece à racionalidade gerencial. O setor público deve atualmente obedecer à racionalidade jurídica e à racionalidade gerencial. Conciliar essas duas lógicas contraditórias, racionalizar a eficácia das ações e regulação dos procedimentos, resultados e respeito às regras ... tal é a especificidade do gerenciamento administrativo público dos nossos dias.⁴⁷

A gestão pública importa em um *múnus público* para quem a exerce, ou seja, impõe deveres de defesa, conservação e aprimoramento de bens, serviços e interesses da coletividade, com a finalidade de, em última instância, assegurar o bem comum à comunidade administrada.⁴⁸

Como perspectiva dinâmica da Administração Pública, a gestão pública se subordina a regime jurídico especial, orientado pela supremacia e indisponibilidade dos interesses públicos, que operam como “princípios gerais, necessariamente não positivados de forma expressa pelas normas constitucionais, mas que consistem nos alicerces jurídicos do exercício da função administrativa dos Estados”.⁴⁹

A gestão pública deve atenção, ainda, aos princípios arrolados no *caput* do art. 37 da

⁴⁴ SALDANHA, op. cit., p. 12.

⁴⁵ SILVA, Cleber Demétrio Oliveira da. *Conceito de Gestão Pública*. Disponível em: <<http://www.rzoconsultoria.com.br/noticias.php?id=86>>. Acesso em: 29 jan. 2009.

⁴⁶ SALDANHA, op. cit., p. 18-19.

⁴⁷ ALECIAN; FOUCHER, op. cit., p. 34.

⁴⁸ SALDANHA, op. cit., p. 13.

⁴⁹ CARDOZO, José Eduardo Martins. Princípios Constitucionais da Administração Pública (de acordo com a Emenda Constitucional n.º 19/98). In: MORAES, Alexandre de. *Os 10 anos da Constituição Federal*. São Paulo: Atlas, 1999, p. 150.

Constituição da República – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência –,⁵⁰ 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 consubstancia na correta gestão dos negócios públicos e no manejo dos recursos públicos (dinheiro, bens e serviços) no interesse coletivo, com o que também se assegura aos administrados o seu direito a práticas administrativas honestas e probas”.⁵¹

Por força do princípio da legalidade, a gestão pública está subordinada à observância dos comandos estabelecidos em lei, sob pena de invalidade do ato e responsabilização do seu autor. Embora a sua definição também se encontre no inciso II do art. 5º da Constituição da República – “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei” –, o princípio, no âmbito da Administração Pública, significa que esta, diferentemente do âmbito privado, em que é permitido fazer tudo que não seja proibido por lei, somente pode agir quando expressamente autorizada em lei.

Para avaliar corretamente o princípio da legalidade e captar-lhe o sentido profundo cumpre atentar para o fato de que ele é a *tradução jurídica* de um propósito político: o de submeter os exercentes do poder em concreto – o administrativo – a um quadro normativo que embargue favoritismos, perseguições ou desmandos. Pretende-se através da norma geral, abstrata e por isso mesmo impessoal, a lei, editada, pois, pelo Poder Legislativo – que é o colégio representativo de todas as tendências (inclusive minoritárias) do corpo social –, garantir que a atuação do Executivo nada mais seja senão a concretização desta vontade geral.⁵²

O princípio da impessoalidade orienta o gestor público a atuar sob dupla perspectiva: uma, relacionada a si próprio, por ocasião da prática do ato; e outra, relacionada ao administrado, por ocasião da destinação do ato.⁵³ Sob a primeira perspectiva, os atos e

⁵⁰ Em doutrina, são arrolados outros princípios que orientam a gestão pública além dos aqui referidos, tidos ora como explícitos ora como implícitos no texto constitucional. Celso Antônio Bandeira de Mello, por exemplo, arrola os seguintes princípios: a) princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado; b) princípio da legalidade; c) princípio da finalidade; d) princípio da razoabilidade; e) princípio da proporcionalidade; f) princípio da motivação; g) princípio da impessoalidade; h) princípio da publicidade; i) princípio do devido processo legal e da ampla defesa; j) princípio da moralidade administrativa; k) princípio do controle judicial dos atos administrativos; l) princípio da responsabilidade do Estado por atos administrativos; m) princípio da eficiência; e n) princípio da segurança jurídica (*Curso de direito administrativo*. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 2007, p. 92-121). José Cretella Júnior, por sua vez, defendendo que são todos derivados do princípio da legalidade, arrola os princípios da hierarquia, da auto-executoriedade, da continuidade, da presunção da verdade, da indisponibilidade, da especialidade, do poder-dever, da igualdade dos administrados, da tutela administrativa e da autotutela (*Curso de direito administrativo*. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1994, p. 7-8).

⁵¹ SILVA. *Curso ...*, p. 666.

⁵² MELLO, op. cit., p. 97.

⁵³ Ao princípio, em doutrina pátria, ainda têm sido atribuídos outros significados, como fez Hely Lopes Meirelles: “O princípio da *impessoalidade*, referido na Constituição de 1988 (art. 37, *caput*), nada mais é que o clássico princípio da *finalidade*, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu *fim legal*. E o *fim legal* é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo

provimentos administrativos são imputáveis não ao funcionário que os pratica, e sim ao órgão ou entidade administrativa em nome do qual ele age.⁵⁴ E, sob a segunda perspectiva, o exercício da gestão pública deve ser direcionado a todos os cidadãos, sem discriminações de qualquer natureza.

Nele se traduz a idéia de que a Administração tem que tratar a todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimenotas. Nem favoritismo nem perseguições são toleráveis. Simpatias ou animosidades pessoais, políticas ou ideológicas não podem interferir na atuação administrativa e muito menos interesses sectários, de facções ou grupos de qualquer espécie. O princípio em causa é senão o próprio princípio da igualdade ou isonomia.⁵⁵

O princípio da moralidade orienta que o exercício da gestão pública deve obedecer a padrões éticos de comportamento, tendo em conta os valores essenciais eleitos pela sociedade. É o princípio “que determina que os atos da Administração Pública devam estar inteiramente conformados aos padrões éticos dominantes na sociedade para a gestão dos bens e interesses públicos, sob pena de invalidade jurídica”.⁵⁶

Informada pelo princípio da publicidade, a gestão pública deve ser exercida com a maior transparência possível e, por isso, os atos dela resultantes devem ser divulgados, para que os interessados possam conhecê-los e, se assim desejarem, exercer controle sobre eles.

A publicidade, como princípio de administração pública (CF, art. 37, *caput*), abrange toda atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como, também, de propiciação de conhecimento da conduta interna de seus agentes. Essa publicidade atinge, assim, os atos concluídos e em formação, os processos em andamento, os pareceres dos órgãos técnicos e jurídicos, os despachos intermediários e finais, as atas de julgamentos das licitações e os contratos com quaisquer interessados, bem como os comprovantes de despesas e as prestações de contas submetidas aos órgãos competentes. Tudo isso é papel ou documento público que pode ser examinado na repartição por qualquer interessado e dele pode obter certidão ou fotocópia autenticada para os fins constitucionais.⁵⁷

O princípio da eficiência, por fim, 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 de redução de recursos, deve priorizar a utilização adequada e eficiente dos recursos que lhe são disponibilizados, sempre visando a atender o interesse coletivo. O princípio, na definição de Alexandre de Moraes,

do ato, *de forma impessoal*” (MEIRELLES, op. cit., p. 85).

⁵⁴ SILVA, *Curso ...*, p. 667.

⁵⁵ MELLO, op. cit., p. 110.

⁵⁶ CARDOZO, op. cit., p. 158.

⁵⁷ MEIRELLES, op. cit., p. 87.

[...] 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 de qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdícios e garantir uma maior rentabilidade social.⁵⁸

A noção de eficiência, no contexto atual, é apropriada a todas as atividades empreendidas pelo homem, não se justificando, tratando-se de serviço público, seja outra a concepção. Ao revés, é na atividade pública que a eficiência ganha maior importância, já que o Estado não é um fim em si mesmo, e sim instrumento de promoção e orientação do desenvolvimento político, social e econômico.

Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.⁵⁹

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.

Ser eficiente, portanto, exige primeiro da Administração Pública o aproveitamento máximo de tudo aquilo que a coletividade possui, em todos os níveis, ao longo da realização de suas atividades. Significa racionalidade e aproveitamento máximo das potencialidades existentes. Mas não só. Em seu sentido jurídico, a expressão, que consideramos correta, também deve abarcar a idéia de eficácia da prestação, ou de resultados da atividade realizada. Uma atuação estatal só será juridicamente eficiente quando seu resultado quantitativo e qualitativo for satisfatório, levando-se em conta o universo possível de atendimento das necessidades existentes e os meios disponíveis.⁶⁰

No plano da evolução dos modelos de gestão pública adotados pelo Estado brasileiro, Luiz Carlos Bresser-Pereira historia que até o século XIX predominou o modelo patrimonialista, com ênfase exclusivamente no poder centralizado e na prestação de serviços de acordo com interesses econômicos; durante o século XX prevaleceu o modelo burocrático, fundado na forma e na norma, em especial no Decreto-Lei 200/1967; e durante a última década, 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

⁵⁸ MORAES, Alexandre de. *Constituição do Brasil Interpretada e Legislação Constitucional*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 822.

⁵⁹ MEIRELLES, op. cit., p. 90.

⁶⁰ CARDOZO, op. cit., p. 166.

prestação de serviços.⁶¹

A escolha por esse último 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 que, mais recentemente, passou a ser conhecido como Nova Administração Pública. Para os defensores dessa tendência, as organizações públicas se tornaram fins em si mesmas, deixando de responder às demandas da sociedade civil. Do ponto de vista da Teoria dos Sistemas, os defensores da Nova Administração Pública vêm procurando adaptar as organizações aos seus ambientes, alterando a orientação primária de *inputs* e processos para *outputs* e efetivos resultados.⁶²

No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. Esse processo de racionalização organizacional implica a adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público (Ferlie et alii, 1996; Pereira & Spink, 1998). As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão.⁶³

São comuns, aos vários modelos de Nova Administração Pública adotados em diferentes países,⁶⁴ dois pressupostos: primeiro, que a prestação de serviços públicos deve ser realizada tendo como elementos norteadores a qualidade, a eficiência e a efetividade; e segundo, que as organizações públicas devem passar por um processo de racionalização, mediante a adoção de novos processos de gestão e de organização e divisão do trabalho.⁶⁵

Adicionalmente, a nova administração pública prega a transparência das ações e decisões de seus gestores, atribuindo-lhes maior autonomia, vinculada à responsabilidade social, o que leva a novas formas de controle: controle de resultados, efetivado por intermédio de indicadores de desempenho; controle dos gastos, que leva à busca de estratégias que viabilizem a implementação de políticas públicas; controle da qualidade dos serviços; e controle social, que trata da relação dos cidadãos com os atores político-institucionais e que, segundo Przeworski, “traz

⁶¹ BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado*. Brasília: Enap, 1996. Apud SALDANHA, op. cit., p. 4.

⁶² SEABRA, Sérgio Nogueira. A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de administração pública*, Rio de Janeiro, FGV, n. 35(4), p. 19-43, jul.-ago. 2001.

⁶³ GUIMARÃES, Tomas 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.

⁶⁴ Para maiores esclarecimentos sobre esses modelos e suas características fundamentais: FERLIE, Ewan et al. *A nova administração pública em ação*. Brasília: Editora UNB: ENAP, 1999.

⁶⁵ GUIMARÃES, op. cit., p. 125-140.

benefícios somente se for baseado em sólidos mecanismos institucionais”. Além disso, são cruciais nesse modelo de gestão os enfoques nos resultados e nos serviços voltados para o cidadão-usuário e, conseqüentemente, a democratização do poder público.⁶⁶

No caso brasileiro, o Plano Diretor da Reforma do Estado, editado em 1995 pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado, descreveu o modelo do que deveria ser essa Nova Administração Pública, propondo mudanças que, quanto aos aspectos organizacionais, introduzissem uma “cultura gerencial” voltada à obtenção de resultados e baseada em conceitos modernos de administração.⁶⁷

A evolução dos modelos de gestão pública remete à reflexão sobre a figura do gestor público contemporâneo, em especial quanto à sua competência, entendida como o conjunto de conhecimentos e experiências aplicáveis a uma organização e confirmados pelo nível de formação e pelo domínio das funções sucessivamente exercidas, ou, ainda, a combinação de conhecimentos, experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso e visualizada sob o ângulo da ação, ou seja, indicativa da relação prática do gestor com a situação e a maneira de enfrentá-la.⁶⁸

O perfil do gestor público, conforme concebido pela Nova Administração Pública, pode ser delineado considerando, entre outras, as seguintes habilidades: (i) iniciativa, revelada pela capacidade de imaginação, invenção e ação voltada a modificar o existente, introduzir o novo, criar; (ii) assunção de responsabilidades e sujeição a avaliações com base no desempenho, no resultado das ações e nos impactos por elas causados; (iii) capacidade de apreender a situação, posicionar-se em relação a ela e determinar as ações para enfrentá-la; (iv) inteligência prática, voltada à ação, capaz de possibilitar a intervenção pertinente em situações reais, valendo-se de conhecimentos adquiridos, transformando-os na tentativa de suplantar a diversidade e a complexidade situacional; (v) desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos que privilegiam o domínio dos procedimentos administrativos, mediante a busca de formação permanente; (vi) técnicas e aptidões gerenciais vinculadas à capacidade de decisão e inovação; (vii) atitudes e comportamentos que possibilitam o uso do poder e da autoridade para obter comportamentos administrativos desejáveis, como o empreendedorismo, que, por sua vez, conduz ao desenvolvimento de atributos pessoais, como criatividade, perseverança, capacidade de assumir riscos, motivação para a realização,

⁶⁶ SOUZA, Eda Castro Lucas de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. *Revista de administração pública*, Rio de Janeiro, FGV, n. 36(1), p. 73-88, jan.-fev. 2002.

⁶⁷ SEABRA, op. cit., 19-43.

⁶⁸ SOUZA, op. cit., p. 73-88.

responsabilidade pelos resultados, habilidades no relacionamento pessoal, liderança e visão de futuro; (viii) liderança e habilidades interpessoais, capazes de mobilizar os esforços dos atores institucionais em torno de situações do cotidiano organizacional; (ix) bom senso, para o quê é necessário ter visão do senso comum e experiência em sua área de trabalho; e (x) capacidade técnica, envolvendo áreas do conhecimento como estratégia, racionalidade administrativa, planejamento, formulação, análise e avaliação de políticas públicas, e técnicas de programação, de sistemas de informação, de organização e de apoio gerencial.⁶⁹

Independentemente do modelo adotado, interessa que a Administração Pública se mantenha permanentemente compromissada com a modernização e o aperfeiçoamento de sua estrutura, atenta às crescentes e cada vez mais complexas necessidades da coletividade e à necessidade de mais eficientemente prestar os serviços públicos, e, identificado com esse compromisso, que o gestor público assuma a responsabilidade de concretizá-lo, orientando os seus subordinados ao alcance do mesmo fim.

2.3 Gestão judiciária

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.

Quando voltado a órgãos integrantes do Poder Judiciário, o exercício de função cujo conteúdo abrange, em alguma medida, a execução de tarefas de planejamento, organização, direção e controle pode ser denominado de gestão judiciária.

A realidade, contudo, nem sempre confirma com tanta evidência a ideia de que órgãos judiciários também são ambientes propícios ao exercício da gestão pública. Até há pouco não integrava o cotidiano das preocupações do juiz a efetiva gestão dos órgãos judiciários, salvo enquanto ocupante de cargos de administração de Tribunal, e, ainda assim, com alcance temporal limitado ao biênio de exercício do mandato, desvinculado, pois, de maior compromisso com a continuidade do trabalho desenvolvido pela administração anterior ou com o trabalho a ser herdado pela administração futura.

Não por outra razão, entre os principais fatores apontados como causadores dos problemas vinculados ao exercício da atividade jurisdicional se encontram os modelos de

⁶⁹ SOUZA, op. cit., p. 73-88.

gestão utilizados – ou, em muitos casos, não utilizados – pelo Poder Judiciário, situação destacada por Pierpaolo Cruz Bottini:

[...] faz-se necessário frisar que um dos grandes responsáveis pelo funcionamento lento da Justiça atual é o modelo de gestão judicial. O sistema de administração do Judiciário ainda padece da falta de modernização, de informatização e de racionalidade, vícios, aliás, que não podem ser apontados como exclusivos deste Poder, e estão presentes em outros órgãos e instituições do Executivo e do Legislativo.

Por mais que se faça uma ampla reforma legislativa, que oriente e direcione os processos a uma maior celeridade, nada acontecerá, concretamente, se os obstáculos gerenciais não forem superados.⁷⁰

A administração do Poder Judiciário, entre outros defeitos, nem sempre apresenta racionalidade suficiente, e as consequências daí advindas são percebidas com maior intensidade na atividade desenvolvida pelas instâncias iniciais (unidades judiciárias de primeiro grau), onde os jurisdicionados realmente acessam o Poder Judiciário e visualizam o elo que vincula ambos. Na mesma linha, a ausência de racionalidade no desempenho da atividade jurisdicional contribui bastante para o excessivo tempo consumido com a tramitação do processo e para a propagação das suas etapas mortas.

É lastimável, mas não se pode deixar de reconhecer o regime caótico em que os órgãos encarregados da prestação jurisdicional no Brasil trabalham tanto do ponto de vista organizacional, como principalmente em torno da busca de solução para sua crônica inaptidão para enfrentar o problema do acúmulo de processos e da intolerável demora na prestação jurisdicional. Não há o mínimo de racionalidade administrativa, já que inexistem órgãos de planejamento e desenvolvimento dos serviços forenses, e nem mesmo estatística útil se organiza para verificar onde e porque se entrava a marcha dos processos.

[...]

O que urge enfrentar e analisar, não é a lei em si, mas seu impacto entre a ação da parte que postula a prestação jurisdicional e a conduta dos órgãos encarregados de realizá-la. E o que, empiricamente, se constata é que, malgrado as sucessivas alterações das leis processuais, a Justiça continua “rotineira e ineficiente”, apegada a métodos arcaicos e que, fatalmente, redundam em “julgamentos tardios”, que mais negam do que distribuem a verdadeira justiça.

O Poder Judiciário, é lamentável reconhecê-lo, é o mais burocratizado dos Poderes estatais, é o mais ineficiente na produção de efeitos práticos, é o mais refratário à modernização, é o mais ritualista; daí sua impotência para superar a morosidade de seus serviços e o esclerosamento de suas rotinas operacionais.⁷¹

É consenso que entre as soluções indispensáveis ao enfrentamento da crise que a atividade jurisdicional atravessa está o desenvolvimento de ações que conduzam à modernização da gestão do Poder Judiciário.

⁷⁰ BOTTINI, Pierpaolo Cruz. A Reforma do Judiciário: aspectos relevantes. *Revista da Escola Nacional da Magistratura*, Brasília, a. II, n. 3, p. 89-99, abr. 2007.

⁷¹ THEODORO JUNIOR, Humberto. Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional: insuficiência da reforma das leis processuais. *Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil*, Porto Alegre, Síntese, v. 6, n.

Urge, além de conscientizar o Judiciário e os órgãos auxiliares da necessidade de modernização, impor-lhes normas destinadas a romper a rotina, a ineficiência, o anacronismo, a lerdeza e a injustiça, que a tanto equívale a justiça tardia.

[...]

As leis têm de traçar procedimentos simples, claros, ágeis. Mas, para fazê-los operar não pode a Justiça depender apenas do gênio individual de cada juiz ou auxiliar. É necessário que a organização dos serviços da Justiça se faça segundo os preceitos técnicos da ciência da administração e com o emprego dos meios e recursos tecnológicos disponíveis.

Cabe, agora, à sociedade do século XXI, exigir dos responsáveis pela Justiça brasileira que a façam “passar pela mesma revolução tecnológica por que estão passando as modernas administrações públicas e privadas, sob o impacto do planejamento, coordenação, controles, estatística, economia, ciência da administração, teoria das comunicações, informática, cibernética, processamento de dados, etc.”. É preciso que os juristas tenham a humildade e a sabedoria de reconhecer que a modernização e aperfeiçoamento da Justiça não é tarefa que eles sozinhos possam executar.⁷²

Essas ações, conforme sugestão formulada pela Secretaria de Reforma do Judiciário, devem estimular a desburocratização, a melhor utilização dos recursos de informática, a capacitação e valorização dos servidores, a padronização de procedimentos mais racionais e a implantação de métodos modernos de gestão.⁷³

A informatização, a incorporação de novas tecnologias e procedimentos mais racionais devem ser compreendidos como exigência dos nossos tempos a permitir que o Judiciário torne-se apto a atender às necessidades da sociedade. A carência de recursos e o excesso de formalismo dos procedimentos jurisdicionais são entraves que certamente dificultam que se atinja o objetivo de maior racionalidade administrativa [...].⁷⁴

Conforme explica Pierpaolo Cruz Bottini, a gestão do Poder Judiciário

[...] é efetuada em três níveis ou camadas: o governo judicial, a gestão judicial e a gestão de cartórios. Na primeira camada, se encontram os órgãos responsáveis pelo planejamento estratégico da implementação de políticas judiciais, que fixam normas genéricas para a atividade administrativa do Judiciário. No Brasil, o princípio federativo exige que cada unidade política estabeleça suas próprias normas e diretrizes para a prestação jurisdicional que, se por um lado preserva e coroa autonomia dos estados, por outro, torna o governo judicial uma atividade extremamente fragmentada e descordenada. (sic)

[...]

Outro nível de administração da Justiça é a gestão judicial, que é exercida pelos órgãos responsáveis pela elaboração de propostas orçamentárias e pela execução dos orçamentos nas diversas unidades judiciais. Essa atividade envolve a administração cotidiana dos tribunais, a elaboração de planos estratégicos regionais, e a orientação e autorização das despesas.

É nesse nível, por exemplo, que remanesce a atribuição de autorizar ou não a

36, p. 19-37, jul.-ago. 2005.

⁷² THEODORO JUNIOR. *Revista Síntese ...*, p. 19-37.

⁷³ SELEM, Lara Cristina de Alencar. *Gestão Judiciária Estratégica: o Judiciário em busca da eficiência*. Natal: ESMARN, 2004, p. 22.

⁷⁴ RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. Ainda a reforma do Judiciário. *Revista da Escola Nacional da Magistratura*, Brasília, a. III, n. 5, p. 128-131, maio 2008.

utilização de instrumentos de informática para a realização de atos judiciais, como a penhora *on line* de contas correntes bancárias ou de veículos, ou a criação de juizados virtuais, ou a pertinência da instalação de unidades itinerantes.

Por fim, a última camada da administração da Justiça é a gestão dos cartórios, é a organização da tramitação cotidiana dos processos e procedimentos realizados pelo juiz. É com esta última camada que o usuário comum da Justiça tem contato, é nela que deposita suas expectativas para a resolução de seus litígios. Também aqui é necessária a racionalização em prol do bom atendimento e da agilidade, pois é esta a porta de entrada e o referencial que a sociedade tem da Justiça.⁷⁵

Referindo-se ao primeiro nível em que se opera a gestão do Poder Judiciário, o mesmo autor destaca, com vistas à sua modernização, que

A criação do Conselho Nacional de Justiça, pela Emenda Constitucional 45, com poderes e competências para fixar normas gerais de regulamentação das atividades do Judiciário, representou um avanço, pois, se preserva o princípio federativo ao integrar ao Conselho membros dos Judiciários estaduais e ao reservar suas competências a atos normativos genéricos, mostra-se imprescindível para padronizar algumas regras de conduta e harmonizar as atividades em todo o território nacional.⁷⁶

Nesse nível, a crescente preocupação com o desenvolvimento de ações que conduzam à modernização do Poder Judiciário é exemplarmente demonstrada pelas propostas apresentadas pelo Conselho Nacional de Justiça e aprovadas no II Encontro Nacional do Judiciário, realizado em Belo Horizonte, em 16 de fevereiro de 2009, a partir do objetivo maior de consolidar a estrutura do planejamento estratégico do Poder Judiciário Nacional e o compromisso de atuação institucional da magistratura, com vistas ao desenvolvimento e aprimoramento dos serviços judiciários. Entre as propostas, podem ser destacadas, dados os fins deste trabalho: (i) o desenvolvimento e/ou alinhamento de planejamento estratégico plurianual, no mínimo de cinco anos, aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário; (ii) a informatização de todas as unidades judiciárias e a sua interligação aos respectivos Tribunais e à rede mundial de computadores (*internet*); (iii) a capacitação do administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas; (iv) a disponibilização de informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (*internet*), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça; (v) o cadastramento de todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud); e (vi) a implantação de núcleo de controle interno.⁷⁷

⁷⁵ BOTTINI. *Revista da Escola ...*, p. 89-99.

⁷⁶ BOTTINI. *Revista da Escola ...*, p. 89-99.

⁷⁷ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Manifestação do Ministro Gilmar Mendes, no encerramento do II*

Em relação aos demais níveis, é igualmente notável a preocupação atual com a adoção de práticas de gestão e superação de obstáculos gerenciais, como revelam, ilustrativamente, dois estudos recentemente promovidos, um pela Secretaria de Reforma do Judiciário, envolvendo a análise da gestão e funcionamento de cartórios judiciais, outro pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho, envolvendo o levantamento da atual realidade de Varas do Trabalho e Tribunais Regionais do Trabalho, quanto à sua estrutura física, de pessoal, de mobiliário e de equipamentos.

2.3.1 Análise da gestão e funcionamento de cartórios judiciais

O estudo em questão, promovido por iniciativa da Secretaria de Reforma do Judiciário, órgão vinculado ao Ministério da Justiça, teve por objetivo conhecer a organização e o funcionamento de cartórios judiciais e as repercussões que eles produzem sobre a demora na tramitação dos processos,⁷⁸ para servir de subsídio à sugestão de medidas aptas a tornar a administração cartorária judicial mais ágil e eficiente, assegurando, assim, maior acesso da população ao Poder Judiciário e uma prestação jurisdicional mais célere e qualificada.⁷⁹

Valendo-se da metodologia de análise de casos, o estudo avaliou quatro cartórios judiciais estaduais do Estado de São Paulo, localizados dois na Capital e dois no interior,⁸⁰ e os levantamentos, efetuados por meio de observação e entrevistas realizadas *in loco* e exame dos autos de processos judiciais que tramitavam perante as unidades judiciárias avaliadas, permitiram elaborar um relatório gerencial sobre organização e métodos de trabalho e um levantamento do desempenho em termos de tempos processuais.⁸¹

Em relação à organização do trabalho interno, o estudo informa que, em geral, os cartórios se valem da mistura de três critérios, conjugando dois ou mais deles: “por tarefas”, “por finais” e “por rito”. No critério “por tarefas”, cada servidor é responsável pela execução de uma única tarefa em todos os processos; no critério “por finais”, os processos são distribuídos entre os servidores conforme a sua numeração final, de modo que cada um é

Encontro Nacional do Judiciário. Belo Horizonte, 16 de fevereiro de 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-teraque-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=169>. Acesso em: 27 fev. 2009.

⁷⁸ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário. *Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais*. Brasília, DF, 2007, p. 9.

⁷⁹ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 7.

⁸⁰ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 10.

responsável pela execução de todas as tarefas nos respectivos processos, independentemente do tipo de processo ou de procedimento; e no critério “por rito”, cada grupo de servidores é responsável por processar ações que tramitam submetidas a determinados ritos ou procedimentos.⁸²

E quanto à estrutura funcional, o estudo aponta que ela é relativamente comum entre os cartórios: o diretor é o responsável maior pela gestão do cartório e o juiz é uma figura distante nesse aspecto; o oficial maior, um escrevente-chefe que responde pelo cartório na ausência do diretor, assessora o diretor na gestão do cartório ou se limita à chefia dos escreventes; os escreventes-chefe executam tarefas burocráticas de controle de um grupo de escreventes e também processam feitos, realizando o serviço em atraso dos escreventes e confeccionando minutas de decisões para o juiz assinar; os escreventes, como principais processadores dos feitos, cumprem rotinas como juntadas, conclusões, datilografia, publicações etc.; e os auxiliares e estagiários atendem o balcão, realizam os deslocamentos físicos de documentos e autos de processos, enviam e recebem ofícios, documentos e correspondências, e, em alguns casos, realizam a rotina de publicação.⁸³

Com apoio nos dados coletados, o estudo observa que as rotinas dos cartórios compõem a maior parte do tempo consumido na tramitação dos processos, o qual inclui períodos, entre aqueles em que os autos dos processos permanecem em cartório, que podem ser considerados “tempos mortos”, ou seja, períodos em que não se praticam atos necessários à solução dos conflitos – em que os autos dos processos aguardam alguma rotina a ser praticada ou em que a rotina poderia ser eliminada se o fluxo de tarefas fosse racionalizado – e, portanto, poderiam ser suprimidos.⁸⁴ Nesse aspecto, o trabalho destaca que o tempo em que os autos dos processos permanecem em cartório é expressivo em relação ao tempo total de processamento: deduzidos os períodos em que os autos dos processos são levados ao juiz para alguma decisão ou retirados por advogados para vista e manifestação, o tempo em cartório equivale a 80%, numa unidade, e 95%, em outra unidade, do tempo total de tramitação.⁸⁵ Registra, também, que as tarefas são executadas no “tempo possível”, e não no “menor tempo”, devido a dois fatores: as rotinas são complexas, porque envolvem muitos pequenos atos, e é considerável o tempo de espera até que elas sejam iniciadas, normalmente em razão

⁸¹ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 11.

⁸² BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 13-14, n. 10.

⁸³ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 14.

⁸⁴ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 23.

⁸⁵ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 23.

da “pilha” de processos que se forma no escaninho ou na mesa do servidor.⁸⁶ Consigna, ainda, que as rotinas mais representativas no tempo total de permanência dos autos em cartório correspondem à publicação – cuja soma dos tempos consumidos equivale a algo entre 51,4% a 69,3% dos tempos totais em cartório – e à juntada – cuja soma dos tempos consumidos representa algo entre 7% a 38,8% dos tempos totais em cartório.⁸⁷

Relativamente a outros fatores, o estudo sinala que os cartórios não participam da gestão de seus recursos humanos, orçamentários, materiais e tecnológicos, que é integralmente executada pelo Tribunal; não existe adequação entre funções e perfis dos servidores; os cartórios não participam da elaboração do seu orçamento e não gerenciam os seus gastos; os servidores, em geral, não são oficialmente treinados e não recebem cursos de aperfeiçoamento; as práticas sobre as quais está estruturada a organização e funcionamento dos cartórios são passadas do funcionário mais antigo ao ingressante; e a inovação das práticas depende, em grande medida, da criatividade e iniciativa dos diretores.⁸⁸

Particularmente quanto aos relacionamentos pessoais, o estudo indica que os servidores, em sua maioria, reconhecem a importância de o juiz se fazer presente no dia-a-dia do cartório e, por outro lado, sentem, em concreto, que o juiz nem sempre é presente no cotidiano da unidade; e, na avaliação que fazem do papel do juiz, a “capacidade de estabelecer bom relacionamento com os funcionários” é uma qualidade considerada tão fundamental quanto a “competência no trabalho”, e o principal defeito do juiz corresponde ao que chamam de “juizite” (pedantismo, arrogância, falta de tato e de educação com os funcionários).⁸⁹

Levando em conta a representatividade dos períodos consumidos com as rotinas cartorárias em relação ao tempo de tramitação dos processos, o estudo confirma a especial relevância que o aprimoramento da estrutura organizacional e dos métodos de trabalho assume para o controle da morosidade dos processos e, com base nos dados coletados, conclui que o funcionamento dos cartórios não é planejado e as suas rotinas internas poderiam ser simplificadas.⁹⁰ Também nesse âmbito, o estudo aponta que os cartórios judiciais não dispõem de administração profissional e não utilizam ferramentas técnicas para planejar, organizar, controlar, dirigir e coordenar os recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos com base científica, deficiências que, entre outras disfunções, geram filas,

⁸⁶ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 24.

⁸⁷ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 24.

⁸⁸ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 30.

⁸⁹ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 38.

⁹⁰ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 41.

tempos de ciclos extensos e indesejados, controles em duplicidade, falta de informação ou informação sem credibilidade, estresse e falta de realização profissional dos recursos humanos.⁹¹ Segundo o estudo, ainda, os cartórios normalmente adotam ações pontuais para reduzir o volume de trabalho de uma determinada rotina, no formato de mutirão, mas o fazem de modo paliativo e com baixa efetividade; a gestão dos cartórios não se baseia em relatórios de gestão ou índices de resultados; e as rotinas de trabalho são instituídas por empirismo e transmitidas dos servidores mais antigos aos mais novos.⁹²

Também conforme o estudo, a estrutura organizacional das unidades judiciárias não é compatível com o crescente volume de processos que lhes são distribuídos, devido, em especial, ao desequilíbrio existente entre o número de servidores incumbidos de processar os feitos e o número de pessoas incumbidas de decidi-los, o que impede que o agente decisor (juiz) acompanhe o ritmo dos vários agentes processantes (servidores), tornando rotineira a transferência de parte das atividades decisórias para os agentes processantes, revelada na prática de os servidores minutarem as decisões e o juiz apenas assiná-las. No aspecto, o trabalho sugere a necessidade de realocação das atividades do cartório e das funções dos servidores, de modo a desincumbi-los, ao menos alguns, da execução de tarefas burocráticas e incumbi-los de tarefas de gestão, assessoria jurisdicional e resolução consensual dos conflitos, ou seja, tarefas de gerenciamento do funcionamento do cartório, auxílio ao juiz nas atividades decisórias e tentativas de resolução amigável dos conflitos, empreendimento que depende da redução da complexidade das rotinas e da qualificação dos servidores realocados para as novas funções.⁹³

Considerando, então, a análise conjugada dos dados coletados, o diagnóstico consolida três grandes tópicos conclusivos: (i) os cartórios produzem grande impacto na morosidade do processo e no acesso à Justiça; (ii) a despeito dessa circunstância, os cartórios são “invisíveis” como atores do sistema judicial; e (iii) a organização e o funcionamento dos cartórios são precários.⁹⁴

O trabalho também destaca outras conclusões específicas: (i) o desempenho dos cartórios resulta da interação dos fatores “relacionamentos pessoais” – “ambiente de trabalho” – “organização/distribuição de tarefas”; e (ii) a estrutura organizacional das Varas e cartórios, baseada em um grupo de agentes processantes e um único agente decisor, não é adequada ao

⁹¹ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 41.

⁹² BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 41.

⁹³ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 45.

⁹⁴ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 55.

cenário atual, embora, na prática, ela não seja obedecida.

E, apoiado em oposição comparativa entre os cartórios de pior e melhor desempenho em termos de tempo de tramitação dos processos, o estudo ainda conclui que: (i) as iniciativas adotadas com a finalidade de inovar a gestão e o funcionamento dos cartórios geram motivação e conscientização dos servidores quanto à importância de suas tarefas, o que incrementa o desempenho; (ii) a relação dos servidores com o diretor e o juiz determina, em grande medida, o ambiente de trabalho e, por extensão, o desempenho dos cartórios, neutralizando condições adversas; e (iii) a antiguidade na função, além de reduzir a motivação dos servidores, tende a sedimentar as práticas tradicionais e reduzir a propensão a inovações no funcionamento dos cartórios.⁹⁵

O diagnóstico, por fim, arrola pontos sensíveis ao aprimoramento da organização e funcionamento dos cartórios judiciais: (i) menor volume de processos por escrevente, diretor e juiz, ou radical reorganização estrutural e de métodos de trabalho dos juízes; (ii) motivação dos servidores e conscientização da importância de suas tarefas para o acesso à Justiça; (iii) enxugamento das rotinas internas de processamento dos cartórios e eliminação dos “tempos de espera”, acompanhados do aumento do número de juízes por processo; (iv) redimensionamento da relação 1 vara/1 cartório como perfil padrão da unidade judiciária; (v) qualificação dos recursos humanos dos cartórios e adequação de cargos a perfis; (vi) seleção, formação e capacitação de servidores para o exercício da função de gestor/ouvidor do cartório judicial; (vii) informatização dos serviços judiciais, acompanhada da eliminação gradual das chamadas “cultura do balcão” e “cultura do papel”; (viii) leis e doutrina processuais que considerem a existência e a importância da burocracia cartorial na atividade jurisdicional; e (ix) inclusão dos cartórios judiciais na pauta dos estudos sobre a morosidade da Justiça brasileira.⁹⁶

Boa parte das conclusões apresentadas no trabalho não chega a causar surpresas aos que mantêm contato rotineiro com cartórios e secretarias de órgãos judiciários de primeiro grau, para quem é de fácil percepção: o quanto esses setores representam na demora da tramitação dos processos; a precariedade da organização e funcionamento desses setores; a inadequação da estrutura organizacional das unidades judiciárias, devido à desproporção entre o número de agentes processantes e o de agentes decisores; e a importância de uma boa relação entre servidores, diretor e juiz nas unidades judiciárias.

⁹⁵ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 55.

⁹⁶ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 55.

Essa circunstância e, também, o fato de ter sido promovido com base na avaliação de apenas quatro cartórios – todos, ainda assim, integrantes da Justiça Comum Estadual do Estado de São Paulo – e não autorizar conclusões generalizantes, de modo algum reduzem a importância do estudo, na medida em que, além de elaborado em atenção a critérios científicos próprios à execução de trabalhos dessa natureza, boa parte das suas conclusões, conforme salientado, é compartilhada por aqueles que vivenciam a realidade forense das mais variadas “Justiças” (Comum Estadual, Comum Federal e do Trabalho, em especial) e localidades e se prestam a observá-la com um mínimo de espírito crítico, de modo que o diagnóstico traduz importante subsídio não só para revelar como se processa – ou não se processa – a gestão judiciária em um de seus níveis como para auxiliar na formulação de propostas tendentes a aperfeiçoá-la.

Alguns dados e conclusões revelados no estudo são dignos de destaque, nesse momento, em razão da pertinência que apresentam para os propósitos deste trabalho.

Nesse sentido, o diagnóstico atesta a expressiva representatividade detida pelas unidades judiciárias de primeiro grau e, em especial, seus cartórios e secretarias, no tempo total de tramitação dos processos, a tornar exime de dúvida que quaisquer tentativas tendentes a reduzi-lo passam pela consideração dos períodos necessários à prática dos atos afetos a esses órgãos ou dos períodos por eles efetivamente consumidos, ainda que em estado inercial – como é o caso dos denominados “tempos mortos”, períodos em que não são praticados quaisquer atos necessários à solução dos processos e o procedimento é paralisado, no aguardo da prática do ato subsequente pelo cartório ou secretaria. No aspecto, contudo, ao contrário do critério considerado no estudo, mostra-se mais realista a consideração, para efeito de quantificação da parcela de responsabilidade dos cartórios ou secretarias no tempo total consumido com a tramitação dos processos, também dos períodos em que os autos permanecem com o juiz, não só pela sua representatividade temporal como também pela condição detida por este sujeito em relação àqueles órgãos, de seu gestor – segundo perspectiva defendida neste trabalho.

Na mesma linha, o estudo revela que muitas das rotinas adotadas em cartórios ou secretarias apresentam-se complexas e consomem tempo significativo porque envolvem vários pequenos atos, alguns dos quais desnecessários e outros cujo fluxo poderia ser racionalizado.

Ainda, o diagnóstico confirma as preocupações externadas na introdução do presente trabalho, de como a falta de planejamento do funcionamento de cartórios e secretarias e de

simplificação de suas rotinas internas contribui negativamente para o tempo consumido com a tramitação dos processos e, também, quanto à necessidade de adoção e constante aperfeiçoamento de mecanismos de gestão, perante unidades judiciárias de primeiro grau, voltados a métodos de trabalho e recursos humanos, visando a tornar mais eficiente – e, pois, racional – e eficaz a tramitação dos processos.

Por outro lado, conquanto apoiados em avaliação de cartórios componentes de unidades judiciárias de primeiro grau da Justiça Comum, os subsídios fornecidos pelo estudo permitem promover um exercício teórico sobre aquilo que seria um modelo ideal de organização e funcionamento de Secretaria de Vara do Trabalho. Esse exercício é realizado nos tópicos seguintes, embora, em maior medida – dados os propósitos do presente trabalho –, sob a perspectiva da gestão da Vara do Trabalho, exercida pelo juiz, em especial quanto à própria tramitação dos processos – cujas considerações, a despeito dessa circunstância, revelam, com facilidade, alguns parâmetros conformadores de um modelo ideal de organização e funcionamento de Secretaria de Vara do Trabalho.

De qualquer sorte, nesse instante é possível traçar algumas linhas mestras, de caráter mais geral. Nesse sentido, é preciso pensar no juiz como o líder maior da Secretaria – e, portanto, como um de seus integrantes –, interessado na formulação das decisões que envolvem a sua organização e funcionamento e, obviamente, capacitado tecnicamente a desempenhar esse papel; por extensão, na integração entre juiz, diretor e demais servidores, capaz de construir relacionamentos orientados por respeito mútuo e tendente a assegurar um ambiente de trabalho saudável; na possibilidade de o juiz, em alguma medida, participar da gestão de recursos humanos, orçamentários, materiais e tecnológicos, para que ela seja exercida, tanto quanto possível, tendo em conta as efetivas necessidades da unidade judiciária – e, portanto, peculiaridades nem sempre comuns a outras unidades judiciárias; na manutenção de uma estrutura mínima de recursos humanos e materiais, que possa garantir o atendimento das efetivas necessidades da unidade judiciária; na formação e capacitação dos servidores voltada, também, às necessidades reais da unidade judiciária; na instituição de programas de motivação dos servidores, para que eles se mantenham permanentemente comprometidos com o alcance dos resultados desejados; e na implantação de métodos de trabalho validados por técnicas de gestão e orientados à simplificação das rotinas e à utilização intensa de recursos tecnológicos.

2.3.2 Levantamento da realidade da Justiça do Trabalho

O estudo em questão, promovido por iniciativa do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, teve por objetivo efetuar o levantamento da atual realidade econômica, técnica e estrutural de Varas do Trabalho e Tribunais Regionais do Trabalho, para subsidiar o estabelecimento de parâmetros de padronização da estrutura física, de pessoal, de mobiliário e de equipamentos dos órgãos da Justiça do Trabalho.⁹⁷

Especificamente, o grupo de trabalho formado para promover o estudo foi incumbido das atribuições de: (i) levantar a realidade econômica, técnica e estrutural de Varas do Trabalho e Tribunais Regionais do Trabalho, separadas por região, tomando por base a movimentação processual e considerando os seguintes elementos: área e estrutura física das Varas do Trabalho; recursos humanos disponíveis e mobiliário/equipamentos existentes nas Varas do Trabalho; área e estrutura física dos Tribunais Regionais do Trabalho, em relação aos serviços judiciários, aos serviços administrativos e aos Gabinetes de Juiz; e recursos humanos disponíveis e mobiliário/equipamentos existentes nas áreas administrativa e judiciária dos Tribunais Regionais do Trabalho e nos Gabinetes de Juiz; (ii) levantar as necessidades de cada órgão da Justiça do Trabalho, no que diz respeito às reformas estruturais e aquisição de mobiliário e equipamentos, considerando a respectiva movimentação processual; (iii) estabelecer, com base nesse estudo, padrões ideais de estrutura física, de pessoal e de mobiliário/equipamentos para Varas do Trabalho e Tribunais Regionais do Trabalho, ante o movimento processual de cada órgão; e (iv) definir prioridades na descentralização de recursos orçamentários.⁹⁸

A metodologia utilizada no trabalho consistiu na coleta de dados em todos os Tribunais Regionais do Trabalho, envolvendo três grupos de informações: recursos humanos; mobiliário e equipamentos; e área e estrutura física. Em relação ao primeiro grupo, foram coletadas informações sobre: movimentação processual, entre 2004 e 2006, nas Varas do Trabalho e nos Gabinetes de Juízes/Desembargadores; número de magistrados lotados, cargos dos servidores e funções comissionadas; número de servidores de Tribunais Regionais do Trabalho; nomenclatura e enquadramento das funções e cargos; e número de servidores vinculados às atividades-fim e atividades-meio. Quanto ao segundo grupo, as informações coletadas envolveram móveis, equipamentos e demais utensílios. E quanto ao terceiro grupo,

⁹⁷ BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Relatório do grupo de trabalho encarregado de promover levantamento da realidade da Justiça do Trabalho. Brasília, DF, 2008, p. 6.

foram coletadas informações sobre: áreas de cada setor ou unidade, de primeiro e segundo graus, e parte administrativa; e áreas e estruturas vinculadas às atividades-fim e atividades-meio.⁹⁹

Os dados coletados foram agrupados em três áreas – assim denominadas: órgãos relacionados à atividade jurisdicional de primeira instância; órgãos relacionados à atividade jurisdicional de segunda instância; e órgãos relacionados à atividade administrativa de Tribunais Regionais do Trabalho – e conduziram à elaboração de quadros comparativos, com médias (maior e menor), quantitativos e gráficos, tomando por parâmetro de referência o número de processos de conhecimento distribuídos de 2004 a 2006 e contendo as seguintes informações: (i) processos, servidores e magistrados: número de processos recebidos em 2004, 2005 e 2006, ao qual foram acrescentados dados referentes a 2007, obtidos diretamente perante o Tribunal Superior do Trabalho; número de processos por servidores; número de processos por Juiz de primeiro e segundo grau; quantidade de servidores cedidos ou requisitados “da” e “para” a Justiça do Trabalho; e unidades equivalentes com maior e menor lotação; e (ii) áreas, mobiliário e equipamentos: quantidade e tipo de móveis e equipamentos existentes nos órgãos; área média das salas de audiência; área média de Gabinetes de primeiro e segundo grau; quantidade de imóveis locados ou cedidos; e outros dados.¹⁰⁰

Por fim, com os dados, separados entre Capitais e cidades do interior, foram elaborados tabelas, quadros e sugestões para: padronização das denominações de cargos em comissão e funções comissionadas; padronização de níveis de remuneração para funções comissionadas; padronização de número de servidores para órgãos de primeira e segunda instâncias, na capital e no interior, e Gabinetes; e comparativo de número de servidores vinculados às atividades-fim e meio, além das médias por Região e nacional.¹⁰¹

Com apoio nas conclusões do estudo, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho aprovou as Resoluções n. 53/2008, de 31 de outubro de 2008, estabelecendo a estrutura administrativa de Gabinetes de magistrados de segundo grau e de Varas do Trabalho, quanto à lotação, nomenclatura e níveis de retribuição de cargos em comissão e funções comissionadas, a estrutura hierárquica das unidades administrativas dos Tribunais Regionais do Trabalho e a nomenclatura das unidades administrativas e dos órgãos dos Tribunais Regionais do Trabalho, e autorizando a criação de Grupos Móveis destinados a auxiliar nas Varas do Trabalho em que

⁹⁸ BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho, op. cit., p. 6-7.

⁹⁹ BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho, op. cit., p. 10-11.

¹⁰⁰ BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho, op. cit., p. 12-13.

¹⁰¹ BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho, op. cit., p. 14.

se verifique aumento, em caráter excepcional e transitório, da movimentação processual;¹⁰² e n. 54/2008, também de 31 de outubro de 2008, instituindo o padrão de mobiliário ergonômico a ser observado nos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus e a identificação visual de prédios e as áreas físicas a serem observadas nas sedes desses órgãos.¹⁰³

A importância do estudo em questão, além de externar a preocupação do órgão responsável pela supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus com a gestão dos órgãos de primeiro e segundo graus, é confirmada pelo fato de a maior parte de suas propostas ter sido recepcionada pelas Resoluções editadas com a finalidade de padronizar a estrutura física, de pessoal, de mobiliário e de equipamentos desses órgãos.

Algumas conclusões apresentadas no estudo também são dignas de destaque, nesse momento, diante da pertinência que exibem para os propósitos do presente trabalho.

A principal delas se refere à estrutura de pessoal, mobiliário e equipamentos a ser mantida nas Varas do Trabalho, aspecto que, por permitir ao juiz um mínimo de certeza acerca dos recursos humanos e materiais disponíveis, certamente tende a facilitar-lhe o exercício da gestão da unidade judiciária, em especial sob as perspectivas do planejamento e da organização.

O estudo também opina pela necessidade de desenvolvimento de uma política de qualificação dos servidores, visando a capacitá-los para a utilização das novas tecnologias, especialmente no que envolve o processo eletrônico,¹⁰⁴ cuja implantação, conforme considerações expendidas linhas adiante, exigirá profundas transformações no conteúdo ocupacional afeto a algumas funções exercidas nas Secretarias das Varas do Trabalho.

Por último, e não menos importante, o estudo aponta a necessidade de tratamento a situações excepcionais e transitórias de aumento considerável da movimentação processual, por meio da intervenção do denominado “grupo móvel”, composto por magistrados e

¹⁰² BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução n. 53/2008, de 31 de outubro de 2008. Dispõe sobre a uniformização da estrutura administrativa da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. *Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho*, 10 dez. 2008. Brasília, DF. Disponível em: <http://informatica.jt.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/PORTAL_CONSELHO/PORTAL_CONSELHO_INSTITUCIONAL/PORTAL_CONSELHO_RESOLUCOES/53%20%20ESTRUTURA%20TRIBUNAIS.PDF>. Acesso em: 02 mar. 2009.

¹⁰³ BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução n. 54/2008, de 31 de outubro de 2008. Institui o padrão de mobiliário ergonômico nos Órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. *Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho*, 10 dez. 2008. Brasília, DF. Disponível em: <http://informatica.jt.gov.br/portal/page?_pageid=134,126984&_dad=portal&_schema=PORTAL>. Acesso em: 02 mar. 2009.

servidores e dotado de estrutura de material, equipamentos e veículos de transporte, para auxiliar nas unidades submetidas àquelas situações.¹⁰⁵ Trata-se de medida que também tende a tornar mais fácil, para o juiz, o exercício das funções de planejamento e organização, em contextos transitórios de crescimento expressivo da movimentação processual, porque visa a assegurar recursos que podem ser alocados ao atingimento de objetivos a serem estabelecidos especificamente naquelas situações.

A propósito da estrutura de pessoal, os parâmetros aprovados pela Resolução n. 53/2008 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, no seu Anexo II, embora bastante adequados às atuais necessidades das Varas do Trabalho – a ponto de aproximar-se de um modelo ideal –, foram fixados com base em um único critério objetivo – o número de processos de conhecimento ajuizados anualmente perante a unidade judiciária – e, por ignorarem outros fatores, na prática podem conduzir a algumas distorções. O primeiro fator diz com a existência de divergências acerca do enquadramento, como processo de conhecimento ou de execução, de certas espécies de ações que, ainda que não sejam enquadradas na condição de processo de conhecimento, exigem o exercício de atividade jurisdicional com igual intensidade – é o caso, ilustrativamente, da ação monitória, que, na 4ª Região (Rio Grande do Sul), por orientação da Corregedoria Regional, é classificada como processo de execução, embora, caso no seu curso sejam opostos embargos monitórios, mais se aproxime de um processo de conhecimento. E o segundo fator diz com a absoluta desconsideração da quantidade de processos de execução em tramitação, os quais, em certas áreas geográficas, devido às dificuldades encontradas na concretização do direito, exigem o exercício de atividade jurisdicional em níveis muito superiores aos exigidos para solucionar o processo de conhecimento.

Por outro lado, os parâmetros aprovados, ao mesmo tempo em que podem se revelar exagerados num futuro próximo, diante da iminente implantação do processo eletrônico – que, conforme observado linhas adiante, tende a reduzir significativamente o trabalho atualmente executado em Secretaria –, podem permitir, também num futuro próximo, o aproveitamento de bom número de servidores para reduzir a relação hoje existente entre agentes processantes e agentes decisores nas Varas do Trabalho, o que pode ser alcançado por meio da utilização mais intensa da delegação da prática de atos afetos ao juiz – conforme proposta formulada na sequência do trabalho.

¹⁰⁴ BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho, op. cit., p. 44-45.

¹⁰⁵ BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho, op. cit., p. 89.

2.4 Gestão judiciária em Varas do Trabalho

Entre as camadas em que é exercida a gestão do Poder Judiciário, a mais importante – e que interessa aos propósitos deste trabalho – corresponde à gestão das unidades judiciárias de primeiro grau – que, no caso da Justiça do Trabalho, compreendem as Varas do Trabalho –, pois perante esses órgãos é resolvida a maior parte dos conflitos. Nesse sentido, estatísticas revelam que aproximadamente 2/3 (dois terços) dos processos são solucionados definitivamente perante as Varas do Trabalho, sem a necessidade de intervenção dos órgãos judiciários de segundo grau.¹⁰⁶

Nesse âmbito, se ao juiz é atribuída a principal parcela do exercício da atividade jurisdicional, competindo-lhe a prática de atos, por meio do processo, sem os quais não se cogita de efetivo exercício do poder e cumprimento da função que a Constituição e a lei lhe cometem, é natural que entre as suas atribuições primordiais se encontre a gestão da unidade, independentemente de nela atuar na condição de titular ou de substituto no exercício da titularidade.

Essa atribuição impõe ao juiz atuar tanto na esfera jurisdicional propriamente dita, dirigida direta e imediatamente à tramitação dos processos, quanto na esfera administrativa. Na primeira, exercendo a atribuição doravante denominada de gestão processual, o juiz deve atuar com empenho e persistência na condução dos processos, focado em todos os fatores que, de alguma maneira, podem contribuir para a redução do tempo de sua tramitação e a ampliação da utilidade do seu resultado – voltado, portanto, ao alcance da efetividade e tempestividade da atividade jurisdicional. E, na segunda, exercendo a atribuição doravante denominada de gestão administrativa, o juiz deve desempenhar as demais atribuições próprias ao cargo que ocupa, conferindo especial importância àquelas que, conquanto voltadas ao gerenciamento da unidade judiciária, mais intensamente repercutem sobre a tramitação dos processos.

¹⁰⁶ Em 2006, em âmbito nacional, 43,8% dos processos foram solucionados por meio de conciliação, conforme estatísticas do Tribunal Superior do Trabalho (BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. *Estatísticas: Varas do Trabalho: Conciliações nas Varas do Trabalho*. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 27 jan. 2009), e, em relação aos processos solucionados por sentença (56,2%), a taxa de recorribilidade correspondeu a 52,76%, conforme estatísticas do Conselho Nacional de Justiça (BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Publicações: Justiça em números: Justiça em números 2006*. Brasília, DF. Disponível em: <http://serpensp2.cnj.gov.br/justica_numeros_4ed/RELATORIO_JN_2006.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2009).

No desempenho da atribuição de gestão, em qualquer de suas esferas, o modo de atuação do juiz subordina-se aos comandos ditados pelos direitos fundamentais, que o orientam, sobretudo, a conferir proteção aos direitos – notadamente aos próprios direitos fundamentais – e, para tanto, a promover adequada interpretação e formatação do processo e do procedimento e fazer uso eficiente dos meios que possam tornar mais célere a tramitação do processo e mais útil o seu resultado.

Nesse aspecto, a norma constitucional que prevê a razoável duração do processo e a instituição de meios que garantam a celeridade de sua tramitação, ao incidir sobre o juiz, deseja, num primeiro momento, que a sua atividade se concentre sobre as dilações que retardam injustificadamente a entrega da prestação jurisdicional, evitando as chamadas etapas mortas do processo. Conforme José Rogério Cruz e Tucci, o prazo razoável do processo consiste na “ausência de dilações indevidas”, as quais compreendem os “atrasos ou delongas que se produzem no processo por inobservância dos prazos estabelecidos, por injustificados prolongamentos das etapas mortas que separam a realização de um ato processual de outro, sem subordinação a um lapso temporal previamente fixado, e, sempre, sem que aludidas dilações dependem da vontade das partes ou de seus mandatários”.¹⁰⁷

Para a Corte Européia de Direitos Humanos, três parâmetros devem orientar a verificação de ocorrência, em situações concretas, de dilações indevidas na duração do processo: (i) a complexidade do caso, cuja avaliação não prescinde da consideração do princípio da ampla defesa; (ii) o comportamento das partes, tendo em conta, especialmente, a possível prática de atos caracterizadores de litigância de má-fé; e (iii) a atuação do órgão jurisdicional.¹⁰⁸

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, pelo juiz, e ao cumprimento de decisões e demais tarefas inerentes ao processamento dos feitos, pelos auxiliares do juiz. É o aqui denominado tempo necessário de duração do processo.

É notório, no entanto, que o tempo de duração do processo não se deve somente a esses períodos, mas também (i) aos períodos em que a sua tramitação é paralisada pelo simples fato de não ser praticado de imediato o ato necessário à sua continuidade, no aguardo da adoção da providência subsequente – como a certificação do decurso de prazos e a confecção de expedientes necessários ao cumprimento de decisões; (ii) aos períodos em que,

¹⁰⁷ CRUZ E TUCCI, José Rogério. *Tempo e Processo*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998, p. 67.

¹⁰⁸ HOFFMAN, Paulo. *O direito à razoável duração do processo e a experiência italiana*. Disponível em:

embora a sua tramitação não seja paralisada, é necessário aguardar que o ato por último praticado produza os efeitos concretos esperados – como o interregno entre a designação da audiência e a sua realização, e o lapso entre o encaminhamento da intimação para publicação e a sua efetiva publicação; e (iii) aos períodos em que, embora a sua tramitação não seja paralisada, aparentando situação de normalidade, em realidade são consumidos com a promoção de diligências inúteis, como a produção de provas desnecessárias, o excesso de contraditório, a desnecessária conclusão dos autos ao juiz e a prática de pequenos atos prescindíveis a certas rotinas, não raro fundamentadas em praxes viciosas e injustificáveis, perpetuadas por mero apego à tradição.

Que adianta fixar a lei processual um prazo de três ou cinco dias para determinado ato da parte, se, na prática a secretaria do juízo gastará um mês ou dois (e até mais) para promover a respectiva publicação no diário oficial? Que adianta a lei prever o prazo de noventa dias para encerramento do feito de rito sumário se a audiência só vem a ser designada para seis meses após o aforamento da causa, e se interposto o recurso de apelação, só nos atos burocráticos que antecedem a distribuição ao relator serão consumidos vários meses ou até anos?

O retardamento dos processos, impende reconhecer, quase nunca decorre das diligências e prazos determinados pela lei, mas, em regra, é o resultado justamente do desrespeito ao sistema legal pelos agentes da Justiça. [...]

O que retarda intoleravelmente a solução dos processos são as **etapas mortas**, isto é, o tempo consumido pelos agentes do Judiciário para resolver a praticar os atos que lhes competem. O processo demora é pela **inércia** e não pela exigência legal de longas diligências.¹⁰⁹ (original grifado)

É sobre essas três últimas espécies, reveladoras das chamadas etapas mortas do processo, que, iluminado pela norma em questão, o juiz deve, num primeiro momento, concentrar esforços no sentido de identificá-las e evitá-las ou, no mínimo, reduzir a sua incidência. E, entre elas, a mais nociva, sem desmerecer a gravidade das outras, indubitavelmente corresponde à última, porque 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 indispensável, normalmente relacionado a processo distinto.

Num segundo momento, a norma deseja, ainda, que o juiz maximize a tramitação do processo também no que diz com os atos indispensáveis, envidando esforços para que sejam praticados em atenção aos respectivos prazos e a níveis satisfatórios de eficiência e eficácia,

<<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=7179>>. Acesso em: 22 jan. 2009.

¹⁰⁹ THEODORO JUNIOR. *Revista Síntese* ..., p. 19-37.

tornando mínimo, igualmente, o tempo necessário de duração do processo.

Na mesma linha de atuação, o juiz deve desempenhar as funções básicas afetas ao gestor (planejamento, organização, direção e controle) e o seu modo de atuação deve, no que se revelar compatível, privilegiar 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 prestação dos serviços orientada pelas expectativas dos “clientes”;¹¹⁰ a eficiência, qualidade e eficácia na prestação dos serviços; e a racionalização dos processos de trabalho.

Dir-se-á: Justiça não é produto, nem figuradamente. Mesmo os mais radicais, todavia, não negarão à Justiça a categoria de serviço. É serviço público, muito específico, dotado de peculiaridades muito próprias. Mas serviço público do qual se exige eficiência, e que justamente por ser essencial, deve ter sua qualidade constantemente aferida pelo prestador.

[...]

É saudável o raciocínio em torno ao exercício do incremento da qualidade na empresa privada, para dele extrair eventual contributo aplicável à Justiça. Falar-se em salto qualitativo da prestação jurisdicional não deve causar estranheza. A globalização do mundo já não permite visão compartimentada. Nada do que ocorre em qualquer setor da atividade humana vem a ser irrelevante para a Justiça, que atua exatamente nesse universo multifário e não pode ignorar qualquer faceta dele.¹¹¹

Com essa finalidade, contudo, cumpre ao juiz observar que vários aspectos que poderiam ser alvo de processos decisórios seus já se encontram previamente definidos pelo legislador, até mesmo, em alguns casos, de modo implícito ou de modo mais geral. Ilustrativamente, em âmbito propício ao planejamento, é possível extrair, dos comandos legais aplicáveis à atividade jurisdicional, a definição da missão da organização – a qual poderia ser enunciada de vários modos, mas certamente não muito distante de algo como: prestar o serviço jurisdicional de maneira acessível, eficiente, eficaz, célere e justa –, alguns objetivos – como aprimorar continuamente a prestação do serviço jurisdicional, estimular a conciliação entre os litigantes, operar de maneira cada vez mais eficiente etc. – e alguns meios para atingir os objetivos – como o processo judicial, a disciplina procedimental, os auxiliares do juiz etc. Da mesma forma, em âmbito propício ao exercício da função de organização, boa parte das atividades a serem executadas e das rotinas a serem observadas na execução das atividades se acha previamente definida pelas normas legais que disciplinam os procedimentos.

¹¹⁰ O “cliente” tem necessidades e, também, expectativas. As primeiras são “aquelas coisas essenciais que o cliente precisa ter atendidas e usualmente as declara”, enquanto as segundas, “são outras coisas que o cliente deseja obter, mas que, por várias razões, ele não declara ou não as explica”, sob o pressuposto de que “as organizações são (ou deveriam ser) competentes para saber interpretá-las” (MARANHÃO; MACIEIRA, op. cit., p. 22).

Mesmo assim, a complexidade que cerca o exercício da atividade jurisdicional reserva ao juiz várias e importantes tarefas decisórias próprias ao exercício da gestão.

No exercício da função de planejamento, por exemplo, cabe ao juiz questionar sistematicamente a eficiência – tendo em conta a melhor utilização dos recursos disponíveis – e eficácia – tendo em conta o alcance dos resultados desejados –¹¹² dos processos de trabalho utilizados por ele e seus auxiliares, visando à constatação de existência de problemas ou oportunidades e, confirmando-a, reforçar ou rever os objetivos traçados particularmente para a unidade judiciária.

A existência de problemas – cuja constatação deve ser o objetivo primeiro visado pelo juiz ao avaliar os processos de trabalho adotados – se revela quando o desempenho apresentado não atinge níveis satisfatórios de eficiência e eficácia. Objetivamente, a existência de um problema pode ser aceita quando existe um padrão estabelecido para uma determinada situação desejada, definido por meio de planejamento, descrição ou especificação, e as medições ou inspeções do processo ou produto identificam um afastamento inquestionável entre a realidade da situação e o objetivo desejado.¹¹³ A partir da sua constatação, a atuação do juiz deve voltar-se à revisão das rotinas adotadas, aperfeiçoando-as ou, em casos mais extremos, abandonando-as e instituindo outras.

A criação de um ambiente organizacional favorável à solução racional de problemas recomenda promover três tipos de recurso:

- Recursos humanos treinados, sinceramente interessados e comprometidos em dar a sua participação ao negócio (o *humanware* para a solução).
- Metodologias de trabalho (o *software* da solução).
- Infra-estrutura adequada, em termos de instalações, ferramentas e equipamentos (o *hardware* da solução).¹¹⁴

A existência de oportunidades – cuja constatação deve preocupar o juiz a partir do momento em que o panorama não mais evidencia a existência de problemas – se apresenta quando é identificado um potencial de desempenho que, embora superior aos objetivos fixados num dado momento, pode ser atingido mediante a melhoria dos níveis de eficiência e eficácia – ou seja, os resultados desejados vêm sendo alcançados a contento, mas podem sê-lo,

¹¹¹ NALINI, José Renato. A gestão de qualidade na Justiça. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, v. 722, p. 367-374, dez. 1995.

¹¹² No estudo das organizações, eficácia é a extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados são alcançados; eficiência, por sua vez, é a relação entre o resultado alcançado e os recursos usados (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9000:2000: Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro, 2000). A eficácia guarda vinculação com os resultados da atividade, independentemente de sua forma de execução; a eficiência guarda vinculação com a produtividade e rendimento da atividade.

¹¹³ MARANHÃO; MACIEIRA, op. cit., p. 143.

por hipótese, com a utilização de menos recursos ou com o dispêndio de menos tempo. Nesse caso, a atuação do juiz deve voltar-se à revisão dos objetivos traçados, fixando novos indicadores quantitativos ou mesmo qualitativos a serem atingidos.

Implementar novas práticas judiciárias, modernizar os meios de trabalho ou mais simplesmente tomar em consideração os dispositivos novos e modificar os hábitos de trabalho, é, de início, para estes responsáveis, uma maneira de procurar melhor responder às demandas endereçadas às jurisdições. É também uma maneira de mobilizar os magistrados e o pessoal dos cartórios em torno a objetivos que impliquem uma colaboração mais estreita e contribuam à promoção de uma nova imagem da jurisdição.¹¹⁵

No âmbito da função de organização, a atual conformação das Varas do Trabalho, quanto ao seu quadro de pessoal – que consiste em um grupo de servidores, um deles ocupante do cargo em comissão de diretor de secretaria e, alguns outros, exercentes de funções comissionadas –,¹¹⁶ sinaliza a importância de o juiz se utilizar do *empowerment* e, assim, delegar aos seus auxiliares a execução de tarefas de gestão, as quais, inclusive, em sua maior parte são vinculadas à esfera jurisdicional propriamente dita – conforme abordagem desenvolvida mais adiante.

Quanto ao servidor ocupante do cargo de diretor de secretaria, de modo particular, a melhor interpretação da regra contida na alínea “a” do art. 712 da Consolidação das Leis do Trabalho – “Compete especialmente aos chefes de secretaria [...] superintender os trabalhos da secretaria, velando pela boa ordem do serviço;” – autoriza entender que a delegação da gestão – e, portanto, do exercício das funções de planejamento, organização, direção e controle –, no âmbito da Secretaria da Vara do Trabalho, se encontra autorizada em sentido amplo. Essa autorização, contudo, não é conferida em caráter absoluto nem a ponto de desonerar o juiz do encargo que lhe é próprio, de modo que, a despeito da delegação, reserva-se ao juiz o poder de executar as tarefas objeto de delegação – poder que, em realidade, em situações em que o diretor de secretaria não logra fazê-lo satisfatoriamente, precisa ser compreendido como dever –, porquanto, conforme sinalado alhures, o juiz permanece responsável, juntamente com o

¹¹⁴ MARANHÃO; MACIEIRA, op. cit., p. 142-143.

¹¹⁵ ACKERMANN, Werner; BASTARD, Benoit. *Innovation et gestion dans l'institution judiciaire*. Paris: LGDJ – Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Collection Droit et Société, 1993, p. 33. Apud NALINI, José Renato. *A rebelião da Toga*. Campinas: Millennium, 2008, p. 206.

¹¹⁶ A Resolução n. 53/2008 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, no seu Anexo III, padroniza a estrutura de pessoal nas Varas do Trabalho (BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução n. 53/2008, de 31 de outubro de 2008. Dispõe sobre a uniformização da estrutura administrativa da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau. *Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho*, 10 dez. 2008. Brasília, DF. Disponível em: <http://informatica.jt.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/PORTAL_CONSELHO/PORTAL_CONSELHO_INSTITUCIONAL/PORTAL_CONSELHO_RESOLUCOES/53%20%20ESTRUTURA%20TRIBUNAIS.PDF>. Acesso em: 02 mar. 2009).

diretor de secretaria, pela execução da tarefa ou exercício do poder objeto da delegação. Ao juiz, portanto, cabe maximizar a aplicação da norma e dela extrair maior utilidade.

Está compreendida no âmbito da função de organização, também, a possibilidade de definição das atividades a serem cumpridas pelos servidores da Secretaria, detalhamento dos procedimentos a serem observados na execução das atividades, quando não especificados pela disciplina processual, e definição de graus de autonomia e responsabilidade na execução das atividades – na prática, a execução da maior parte dessas tarefas também vem sendo delegada ao diretor de secretaria.

No plano da função de direção, ao juiz cumpre, fundamentalmente, exercer liderança sobre os servidores lotados na unidade e motivá-los ao alcance dos objetivos desejados – na prática, também a execução de boa parte dessas tarefas é delegada ao diretor de secretaria –, ciente que, modernamente, a liderança efetiva se apoia na habilidade de conquistar os subordinados, e não mais na autoridade inerente ao cargo, está mais relacionada à aproximação do líder e seus liderados¹¹⁷ e compreende guiar a atuação dos subordinados, mostrar-se comprometido com o alcance dos objetivos e, em alguma medida e mesmo de modo informal, promover a qualificação dos subordinados.

O elemento humano do Judiciário constitui matéria prima essencial e valiosa para a reformulação desse poder estatal. Cumpre estimulá-lo e ouvi-lo, estabelecendo condutos institucionalizados de coleta de opinião. Muitos dos servidores que, embora sem o incentivo de uma carreira atrativa ou de remuneração condigna, investiram em complemento educacional ou no autodidatismo. Eles podem colaborar no processo de modernização judiciária e, sem a sua participação, nada será completamente profícuo.¹¹⁸

E, no âmbito do controle, cabe ao juiz, ainda que mediante amostragens colhidas com certa constância, acompanhar o desempenho das atividades e, se for o caso, adotar as providências tendentes a corrigir eventuais desvios entre o planejado e o executado, consistentes, inclusive, em situações mais extremas, em medidas de ordem disciplinar e com repercussões nas avaliações destinadas à aquisição de estabilidade e obtenção de promoções por merecimento pelos servidores.

De modo particular, a intensidade com que deve ser exercida essa função é diretamente proporcional à utilização da delegação, porquanto, no aspecto, cabe ao juiz fiscalizar a atuação dos servidores, no que respeita tanto à compreensão sobre o alcance da delegação quanto à efetiva prática das tarefas objeto de delegação, e, também, avaliar a eficácia e eficiência dos

¹¹⁷ MOTTA, Paulo Roberto. *Formação de Liderança*. Apostila destinada ao Curso de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, Rio de Janeiro, 2006, p. 92.

resultados obtidos com a utilização dessa ferramenta.

Ao juiz cumpre cogitar, também, sobre a viabilidade de seguir outras tendências verificadas na área da gestão.

Não raro as Varas do Trabalho apresentam, entre si, graus distintos de eficiência e eficácia na execução dos serviços – inclusive quando situadas numa mesma localidade –, havendo algumas que se destacam nesses quesitos. Então, por que não identificar, junto a tais unidades, as razões que asseguram o alcance de graus de excelência na execução dos serviços – processos de trabalho, alocação dos servidores, delegação de tarefas etc. – e, a seguir, procurar implantá-las, com as adequações necessárias à sua realidade, nas unidades que não apresentam desempenho equivalente, como recomenda o *benchmarking*?

E, embora pareça inviável o estabelecimento de parcerias com fornecedores e clientes, em razão dos princípios que orientam a gestão pública, é possível cogitar de hipóteses em que em alguma medida são aplicáveis, perante as Varas do Trabalho, as ideias propagadas por essa tendência, especialmente se admitida sob a forma de colaboração de fornecedores e clientes na execução de algumas atividades – jamais, contudo, a ponto de impor-lhes tal conduta. Como exemplos notáveis dessa prática, extraídos da realidade forense, podem ser citados: a apresentação, pela parte interessada, de documentos (a serem juntados aos autos dos processos) já perfurados e ordenados de modo a facilitar o seu manuseio; e o fornecimento, também pela parte interessada, de condução para a realização de diligências em locais de difícil acesso.

Com esses propósitos, cabe ao juiz desenvolver o maior número de habilidades recomendadas ao gestor público contemporâneo, notadamente: compromisso com as responsabilidades próprias ao cargo; iniciativa de ação, voltada ao aperfeiçoamento permanente dos processos de trabalho; ampliação de conhecimentos, estendendo-os a áreas afins, mediante o domínio de seus conceitos e técnicas de aplicação elementares; técnicas gerenciais; atitudes e comportamentos que possibilitem o uso do poder e autoridade compatível com comportamentos administrativos desejáveis, como o empreendedorismo; desenvolvimento de outros atributos pessoais, como perseverança, capacidade de assumir riscos, motivação para a realização e visão de futuro; liderança e relacionamentos interpessoais, capazes de mobilizar os esforços dos demais sujeitos envolvidos no exercício da atividade jurisdicional, em especial os seus auxiliares, para o alcance de objetivos comuns; capacidade de organização e priorização; capacidade de comunicação; e bom senso.

¹¹⁸ NALINI. *Revista dos Tribunais* ..., p. 367-374.

O que é lícito esperar é que, por meio de modernas técnicas de gerenciamento de qualidade, os responsáveis pela Justiça brasileira assumam postura de maior **ousadia e criatividade**.

Ousadia para traduzir em provimentos práticos aquilo que a ideologia da Carta Magna assegura aos cidadãos em termos de garantias fundamentais e da respectiva tutela jurisdicional. Criatividade, para superar vícios e preconceitos arraigados nas arcaicas praxes do foro e para forjar “uma vontade firmemente voltada à edificação de uma nova Justiça. Mais transparente, mais eficaz e efetiva, econômica e, sobretudo, rápida”.¹¹⁹ (original grifado)

O exercício da gestão, reitera-se, exige do juiz, fundamentalmente, a assunção do comando da atividade jurisdicional em toda a sua extensão, por meio de postura ativa, capaz de comprometer também os demais sujeitos nela envolvidos – partes, advogados e auxiliares do juiz – com a obtenção de resultados satisfatórios. O juiz, na posição de gestor, “será o grande líder que levará a equipe da Unidade Judiciária sob sua responsabilidade a realizar seu maior intento. Sem ele, toda e qualquer iniciativa de implementação de melhorias e modernização da Gestão Judiciária sucumbirá”.¹²⁰

É indispensável, ainda, que o desempenho da atribuição de gestão seja conciliado com o exercício de outra função igualmente relevante incumbida ao juiz, de agente executor de atividades operacionais – ao juiz, por força da disciplina processual, incumbe praticar, pessoalmente, boa parte dos atos que compõem o procedimento –, cujo desempenho lhe exige dedicar grande parte do tempo disponível, e essa circunstância reforça a necessidade de conferir atenção a dois outros aspectos: (i) como os atos processuais afetos ao juiz normalmente direcionam o procedimento, convém, em homenagem à racionalidade, sejam praticados como típicos atos de gestão, em conformidade com as noções inerentes a essa atribuição – o que é abordado linhas adiante, com maior profundidade; e, (ii) porque conta com grande quantidade de trabalho, dispõe de pouco tempo livre, alterna atividades, não raro entre essenciais e secundárias, e é frequentemente interrompido, o juiz deve procurar administrar o tempo disponível.

Quem administra bem o seu tempo, aumenta a sua produtividade. Produtividade é o produto da eficácia pela eficiência. [...] Ser produtivo é fazer da forma certa as coisas certas, isto é, fazer aquilo que consideramos importante e prioritário com a menor quantidade de recursos possível. E tempo é um recurso fundamental: nada pode ser feito sem tempo. Por isso ele é frequentemente escasso e caro.

No entanto, quando se trata de Administrar o Tempo, é preciso compreender duas coisas: 1) administração de tempo não é uma técnica, mas sim um comportamento; 2) não existe a “administração do tempo no trabalho”, e sim da vida

¹¹⁹ THEODORO JUNIOR. *Revista Síntese* ..., p. 19-37.

¹²⁰ SELEM, op. cit., p. 34.

como um todo.¹²¹

Em relação ao segundo aspecto, a administração adequada do tempo recomenda a adoção, entre outras providências, de: (i) planejamento das tarefas, mediante destinação de determinado tempo para a execução de cada uma delas, com alguma previsão de momentos de início e término, e agrupamento de atividades de mesma natureza; (ii) gestão do tempo com base em módulos diários (agenda diária); (iii) gestão das interrupções, mediante previsão de momento e duração das interrupções, a partir de um conhecimento preciso de suas origens (quem interrompe; o assunto que motiva a interrupção; a frequência com que ocorre a interrupção); (iv) determinação das atividades com forte coeficiente, ou seja, que demandam pouco tempo e, paralelamente, produzem muitos resultados; e (v) manutenção de um sistema de prioridades e administração satisfatória das urgências.¹²²

Embora idealmente todas as tarefas devam ser executadas em atenção aos respectivos prazos, há casos – caracterizados, por exemplo, por insuficiência de recursos e excesso de demandas – em que a dificuldade é tal que não resta alternativa senão conviver com o atraso – jamais, contudo, a ponto de se conformar com o problema.

A acomodação gera uma consequência bastante comum e inevitável: o homem tende a perder a capacidade de identificar os problemas, uma vez que normalmente ele se adapta aos ambientes. Em face da acomodação orgânica e psíquica, o homem desenvolve uma extraordinária capacidade de adaptar-se ao ambiente onde vive, até por sobrevivência. Se este for “problemático”, o homem, adaptado a ele, também o será. O aspecto mais significativo dessa questão é que o homem progressivamente perde a consciência de enxergar os problemas que ele via antes, uma vez que ele se ajustou ao que antes era “diferente”.¹²³

A existência de contextos dessa natureza reforça a importância das duas últimas providências antes arroladas, para que, a partir da sua adoção, possam ser executadas com níveis satisfatórios de eficiência e eficácia, ao menos, as tarefas que apresentam forte coeficiente ou grau superior de prioridade e/ou urgência.

¹²¹ SELEM, op. cit., p. 84.

¹²² ALECIAN; FOUCHER, op. cit., p. 237-244.

¹²³ MARANHÃO; MACIEIRA, op. cit., p. 144.

3 PRÁTICAS DE GESTÃO JUDICIÁRIA EM VARAS DO TRABALHO

3.1 Gestão administrativa

A unidade judiciária onde atua o juiz pode ser concebida como uma área que integra uma organização – numa visão simplista, mas adequada aos propósitos deste trabalho, a Vara do Trabalho corresponde a uma área que compõe uma organização maior, a Justiça do Trabalho ou, em perspectiva ainda mais ampla, o próprio Poder Judiciário – e, para que ela, assim como a organização num todo, alcance os objetivos a que se propõe, fazendo uso mais eficiente dos recursos disponíveis, é indispensável a sua gestão.

Nas Varas do Trabalho, somente parte da gestão administrativa incumbe ao juiz e, ainda assim, trata-se de parcela bastante limitada. Em razão dos diversos níveis em que se opera a gestão judicial, a maior fatia das decisões é formulada perante outros órgãos – normalmente Tribunais Regionais do Trabalho e Tribunal Superior do Trabalho –, notadamente as que envolvem políticas gerais, previsão e disponibilização de recursos humanos e materiais, e realização de despesas.

Essa circunstância, ao mesmo tempo em que limita o exercício da gestão administrativa, impõe ao juiz fazê-lo sob a perspectiva da estrutura organizacional da qual a Vara do Trabalho é integrante, de modo que a sua atuação, conquanto imediatamente voltada à respectiva unidade, deve afinar-se com as diretrizes traçadas pela organização em âmbitos regional e nacional. As políticas atualmente adotadas vêm privilegiando a padronização das áreas que compõem a Justiça do Trabalho, a partir de definições formuladas em âmbito nacional, e, em razão disso, vêm sendo desenvolvidos e disponibilizados recursos relacionados a procedimentos e à área de informática, como sistemas de audiência, cálculo e constrição de bens, voltados a uniformizar a execução de determinadas tarefas afetas às Varas do Trabalho.¹²⁴⁻¹²⁵ Cumpre ao juiz, então, fazer uso desses recursos, ainda que com algumas dificuldades decorrentes de peculiaridades próprias à unidade onde atua, fato que de modo

¹²⁴ Com alguma frequência, presenciam-se, na realidade da atividade jurisdicional, manifestações de inconformidade quanto a procedimentos ou métodos adotados por determinadas unidades, sob a alegação de “não é assim que funciona na(s) outra(s) Vara(s)”.

¹²⁵ Sobre padronização da estrutura funcional e de mobiliário e equipamentos a ser observada em Varas do Trabalho e Tribunais Regionais do Trabalho, v. item 2.3.2 deste trabalho.

algum justifica a recusa pura e simples à observância dos padrões definidos em âmbito maior – e sim deve conduzir à busca de solução aos problemas localizados e ao consequente aperfeiçoamento dos recursos perante o órgão decisor onde instituída a padronização.

Mesmo que a maior parcela de decisões seja formulada perante outros órgãos, a atual conformação das Varas do Trabalho, especialmente em razão de sua própria estrutura organizacional – composta por uma Secretaria, que, por sua vez, é integrada por um grupo de servidores –, reserva ao juiz importantes funções decisórias de natureza puramente administrativa – que, é importante reiterar, acabam repercutindo sobre a tramitação dos processos – que podem alcançar todas as perspectivas da administração (planejamento, organização, direção e controle) – embora se constate, na realidade, exercício mais intenso das funções de organização, direção e controle, o que se justifica pela maior vinculação que essas funções guardam com a área de recursos humanos e, também, diante das peculiaridades antes ressaltadas e da rigidez que caracteriza os sistemas de planejamento utilizados em organizações em que a ação é contínua e de mesmo tipo (como é característico das Varas do Trabalho),¹²⁶ o que torna menos frequente o exercício da função de planejamento.

No plano da função de organização, o desempenho da Secretaria da Vara do Trabalho depende particularmente das decisões que envolvem a distribuição do trabalho, tanto a escolha do critério correspondente como, a partir daí, a definição de atividades destinadas a cada um dos servidores, o detalhamento de rotinas a serem observadas na execução das atividades e a definição de graus de autonomia e responsabilidade na execução das atividades. O nível de importância que reveste essas decisões, por exigirem um mínimo de avaliação da aptidão individual de cada um dos servidores em relação a cada uma das atividades, recomenda que o juiz, em alguma medida, participe da sua formulação – ainda que, insiste-se, a tarefa possa ser delegada ao diretor de secretaria.

A propósito do critério de distribuição do trabalho em Secretaria, a experiência prática tem demonstrado que o mais adequado corresponde ao baseado em tarefas, ou seja, atribuindo-se a cada servidor a execução de uma ou mais tarefas – nesse caso, tanto quanto possível, que apresentem alguma conexão entre si – em relação a todos os processos, escolha que se justifica em razão da grande semelhança existente entre os procedimentos adotados pelo Processo do Trabalho e da produtividade maior que o critério apresenta, esta certamente resultante da especialização que acaba sendo imposta a cada um dos servidores. O cuidado que a adoção desse critério exige diz com situações de ausências ou deficiências apresentadas

pelo servidor responsável pela execução de dada tarefa e com a sua conseqüente substituição ou auxílio, dificuldades que podem ser contornadas mediante a especialização de um outro servidor ou mediante a intervenção de um servidor capacitado para a execução de todas ou da maior parte das tarefas – capacidade que, em tese, devem possuir o diretor de secretaria e o seu substituto imediato, cujas atribuições abrangem, conforme aqui se defende, o suprimento das deficiências apresentadas pelos demais servidores.

Em tese, as rotinas adotadas em Varas do Trabalho para propiciar o trânsito dos autos dos processos – e, portanto, em boa medida, a própria gestão da tramitação processual – são relativamente singelas. Essas rotinas, no que abrangem a quase totalidade das tarefas afetas aos servidores da Secretaria, podem ser reduzidas a três, assim denominadas: protocolo, prazo e cumprimento.

A primeira rotina abrange, basicamente, o recebimento de peças (petições, ofícios, memorandos etc.); o registro das peças recebidas no sistema de acompanhamento processual; a localização dos autos dos processos a que se referem as peças recebidas, caso não as acompanhem; a juntada das peças aos autos dos processos correspondentes; tendo em conta o conteúdo da(s) peça(s) juntada(s), a definição da(s) providência(s) subsequente(s), com ou sem intervenção do juiz (na primeira hipótese, mediante prévia conclusão dos autos dos processos ao juiz); o registro dessa(s) providência(s) no sistema de acompanhamento processual (em certos casos procedido automaticamente pelo próprio sistema); e o encaminhamento dos autos dos processos para cumprimento dessa(s) providência(s).

A segunda rotina, por sua vez, abrange, em síntese, a retirada dos autos dos processos dos locais onde permanecem no aguardo do transcurso dos prazos; a certificação do transcurso dos prazos ou de outras ocorrências pertinentes; tendo em conta os atos anteriores e o próprio conteúdo da certificação, a definição da(s) providência(s) subsequente(s), com ou sem intervenção do juiz (na primeira hipótese, mediante prévia conclusão dos autos dos processos ao juiz); o registro dessa(s) providência(s) no sistema de acompanhamento processual; e o encaminhamento dos autos dos processos para cumprimento dessa(s) providência(s).

E, por fim, a terceira rotina abrange, basicamente, a interpretação do ato que consubstancia a(s) determinação(ões) a ser(em) cumprida(s); a emissão do(s) expediente(s) correspondente(s) (intimação, mandado, carta etc.), com ou sem intervenção do juiz (na primeira hipótese, para assinatura); o registro do(s) expediente(s) emitido(s) no sistema de acompanhamento processual (normalmente procedido automaticamente pelo próprio sistema);

¹²⁶ SALDANHA, op. cit., p. 25.

e o encaminhamento dos autos dos processos para os locais onde permanecem no aguardo da prática do ato seguinte.

A despeito de sua aparente simplicidade, essas rotinas, para que conduzam à prática dos atos principais arrolados acima, incluem outros pequenos atos materiais que, em relação a certos aspectos, como a sua imprescindibilidade, ordem de realização e número de servidores que devem intervir na sua execução, precisam ser também considerados para efeito de avaliação de desempenho da rotina como um todo. Tal como verificado no estudo “Análise da gestão e funcionamento de cartórios judiciais” em relação a cartórios de Varas da Justiça Comum Estadual,¹²⁷ também nas Varas do Trabalho é frequente a utilização de rotinas adotadas empiricamente ou mantidas sob o argumento de que “sempre foi feito assim ...”, que abrangem uma série de pequenos atos cuja realização envolve mais de um servidor e conduz a fluxos repetitivos, especialmente quanto ao trânsito dos autos dos processos e outros documentos. Exemplo dessa realidade são as rotinas que incluem a intervenção do juiz em situações em que ela nem sempre é necessária – tema desenvolvido mais detidamente na continuidade do trabalho –, porquanto o ato principal que lhe é objeto, normalmente ligado ao direcionamento do procedimento, pode ser praticado pela própria Secretaria, muitas vezes por um único servidor – nesses casos, as rotinas, além de exigirem, desnecessariamente, a participação de mais um sujeito, também acabam impondo o trânsito excessivo dos autos dos processos entre a Secretaria e o gabinete do juiz.

Além disso, rotinas instituídas para situações ordinárias são usualmente aplicadas a hipóteses excepcionais ou semelhantes – embora, nesse caso, caracterizadas por premissas diversas –, sem maiores questionamentos sobre a eficiência dessa escolha. Duas práticas bastante comuns verificadas no âmbito da 4ª Região da Justiça do Trabalho bem ilustram esse descuido: (i) ao tempo em que as unidades judiciárias não dispunham de recursos que permitiam a realização de constrições por meio eletrônico, as penhoras eram todas realizadas pelo oficial de justiça, que, ato contínuo – até porque, de regra, a penhora era realizada na presença do executado –, procediam na correspondente intimação do executado – a sugerir aos servidores, falsamente, que a intimação da penhora necessariamente devesse ser promovida pessoalmente, por oficial de justiça; com a realização de penhoras por meio eletrônico, essa rotina continuou orientando a realização da intimação para ciência da constrição, embora fosse possível fazê-lo via postal ou, mesmo, na pessoa do procurador do executado, quando existente, forma que, à evidência, é respaldada pelos princípios que orientam o Processo do

Trabalho, em especial o da simplicidade; e (ii) a aplicação da rotina consistente em expedição de mandado de penhora e seu encaminhamento ao oficial de justiça também em situações em que a penhora devesse recair sobre bem(ns) eficazmente nomeado(s) pelo executado e assim admitido(s) pelo juiz, embora a constrição pudesse ser realizada por termo e, portanto, valendo-se de rotina executada integralmente no âmbito interno da Secretaria.

Ademais, também é comum a falsa noção de que determinados atos devem ser praticados em observância a rotinas inflexíveis, que não admitem simplificação. Ilustrativamente, não é difícil ocorrer de o procurador ou a parte, no próprio balcão da Secretaria, constatar a existência de erro cometido pela Secretaria e, diante disso, alertar algum servidor e solicitar verbalmente a adoção das providências corretivas necessárias, e, como resposta, ouvir que “isso deve ser peticionado ao juiz” – quando a rotina adequada seria, a partir da confirmação da ocorrência do erro, certificar nos autos do processo o fato e, em continuidade, promover a retificação adequada ou concluir os autos do processo ao juiz.

Ainda no plano da função de organização, cabe exclusivamente ao juiz a indicação de servidores ao preenchimento de cargos em comissão ou funções comissionadas existentes na Vara do Trabalho – a efetiva nomeação compete ao presidente do Tribunal Regional do Trabalho correspondente – e a avaliação de alguns desses servidores, indispensável à aquisição de estabilidade e obtenção de promoções por merecimento. Nesse aspecto, é mais evidente a importância de o juiz avaliar detidamente a aptidão individual dos servidores elegíveis em relação a cada um dos cargos ou funções a serem preenchidos e de fazê-lo orientado por critérios eminentemente técnicos.

No âmbito da função de direção, o seu exercício mínimo, pelo juiz, não dispensa a sua presença no cotidiano da unidade judiciária, não com a mera finalidade de ali cumprir o seu expediente, e sim, num primeiro momento, como integrante da equipe ali existente e, num segundo momento, não como seu simples componente, e sim como seu líder. Deve-se buscar que essa presença na condição de líder da equipe e, mais, o efetivo exercício da liderança, por sua vez, sejam percebidos naturalmente pelos servidores, não como fruto do poder e autoridade inerentes ao cargo ocupado pelo juiz, mas como resultado de posturas e comportamentos relativamente fáceis de adotar – ou, em certos casos, de evitar.

Nesse sentido, o juiz, além de estar presente no cotidiano da unidade judiciária, deve mostrar-se geograficamente próximo da Secretaria e interessado pelo que se passa no seu

¹²⁷ V. item 2.3.1 deste trabalho.

ambiente,¹²⁸ finalidade que pode ser alcançada mediante a realização de algumas rápidas incursões diárias, acompanhadas de observação mais atenta sobre certos aspectos vinculados à atuação dos servidores, às vezes até mesmo mediante questionamentos formulados a estes. Além disso, o juiz deve mostrar-se, em alguma medida, dependente de seus liderados, seja demonstrando a importância do trabalho executado por eles para o melhor desempenho das suas atribuições, seja participando de atividades paralelas ao trabalho, como celebrações sociais. Ainda, o juiz deve evitar hábitos discrepantes e uso de símbolos que possam ser compreendidos como tentativa de fazer notar e respeitar a autoridade superior da qual se encontra investido, como exigir serviços diferenciados em relação aos prestados aos servidores, tratamento excessivamente formal e observância de rituais exagerados como premissa ao ingresso de servidores em seu gabinete.

É indispensável, ainda, paralelamente ao envolvimento no cotidiano da unidade judiciária, que o juiz se mostre comprometido com o atingimento dos objetivos visados, e essa finalidade pode ser alcançada mediante a execução do máximo das tarefas que lhe são próprias, sejam elas de caráter gestor, sejam eminentemente operacionais. Essa postura, conforme a experiência prática confirma, traduz forma indireta de motivação dos liderados e, por extensão, tende a ampliar o seu comprometimento e entusiasmo para o alcance dos mesmos objetivos.

O exercício da função de controle, por sua vez, apresenta-se especialmente importante em relação ao processo de atendimento ao público perante a Secretaria da Vara do Trabalho (balcão), em razão das constantes reclamações de demora e falta de presteza na sua execução e do próprio referencial que (o atendimento ao público) representa na avaliação externa da unidade como um todo – a experiência tem demonstrado que os usuários se mostram mais críticos à falta de agilidade e cordialidade no atendimento prestado perante a Secretaria do que à morosidade e falta de efetividade da atividade jurisdicional. Conforme defende José Renato Nalini, “Todos os servidores devem ser treinados a atender. O povo é o patrão do juiz e merece pronto e efetivo atendimento. [...] Nada irrita tanto a parte, como o funcionário desmotivado, indiferente, lento e desinteressado ao prestar informações, quando é sua obrigação receber bem a parte que o remunera”.¹²⁹

A avaliação do desempenho dessa atividade pode ser realizada por meio de

¹²⁸ No particular, devem ser evitadas posturas extremas, como a adotada por alguns juízes, conforme relatada por servidores, de sequer transitarem fisicamente pela Secretaria, nem mesmo quando chegam à unidade judiciária ou dela se retiram, fazendo uso de acessos privativos.

¹²⁹ NALINI. *Revista dos Tribunais* ..., p. 367-374.

procedimento bastante simples, mas idôneo a constatar a existência de deficiências: basta ao juiz, com certa frequência, incursionar pela Secretaria e observar, por alguns instantes, como é prestado o atendimento; e, constatada a existência de deficiências, resta-lhe identificar as suas causas – as quais, não raro, coincidem com o número insuficiente de servidores alocados à execução do atendimento, com a dificuldade de localização dos autos dos processos ou com a falta de aptidão dos servidores para a execução da tarefa – e promover as ações corretivas adequadas.

3.2 Gestão processual

O objetivo fundamental das Varas do Trabalho – e das demais “áreas” que compõem a Justiça do Trabalho ou, num plano mais extenso, o Poder Judiciário brasileiro – é a prestação de tutela jurisdicional dotada de efetividade e tempestividade – capaz, portanto, de, em tempo razoável, 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.

Assim, 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) – porque, conforme já afirmado, 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, portanto, não torna inócua a gestão de sua tramitação. Ao contrário, conforme o contexto, ela corresponde a

um dos elementos que compõem os processos de trabalho (entrada, transformação e saída) adotados pelos órgãos judiciários.

A gestão da tramitação processual, aqui denominada gestão processual, é incumbência afeta ao juiz, como decorrência da condição de diretor do processo que lhe é reservada – embora, em certas situações, a atribuição pode ser delegada aos seus auxiliares, conforme exposto em linhas futuras. 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 em razão disso, o juiz assume posição predominante em comparação com os demais partícipes do desenvolvimento do processo. O fortalecimento da posição do juiz reflete, pois, a natural responsabilidade que lhe é atribuída, de condutor do processo.

Além de natural decorrência dessa 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 Processo do Trabalho¹³⁰ (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 769)¹³¹ – estabelece que “O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código” (art. 125).

Segundo esse comando, o principal dever afeto ao juiz – e que se confunde com a própria gestão processual –, consiste na direção do processo, e essa pressupõe intensa participação na condução do procedimento, orientando os seus destinos e controlando se os caminhos adequados ao alcance dos resultados desejados estão sendo trilhados corretamente.

Essa intensa participação se revela, num primeiro momento, no impulso dado ao procedimento. Nos termos da disposição contida no art. 262 do Código de Processo Civil – também aplicável subsidiariamente ao Processo do Trabalho (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 769) –, “O processo [...] começa por iniciativa da parte, mas se desenvolve por impulso oficial”.

Num segundo momento, a participação do juiz se manifesta no saneamento do processo, livrando o procedimento de imperfeições e questões pendentes de solução, normalmente de natureza processual, evitando, com isso, atividades inúteis e retrocessos indesejáveis. E, no aspecto, a avaliação de ocorrência de imperfeições e o seu conseqüente tratamento não dispensam a exata compreensão da disciplina das nulidades adotada pelo

¹³⁰ Não confundir com processo de trabalho.

¹³¹ “Nos casos omissos, o direito processual comum será fonte subsidiária do direito processual do trabalho,

Processo do Trabalho (Consolidação das Leis do Trabalho, arts. 794-798), da qual sobressai a significativa opção pelo reduzido elenco das nulidades e pelo pragmatismo que deve pautar o exame de sua ocorrência.¹³²

A seguir, o dever de participação se revela, em certos casos, na iniciativa de produção de provas. No contexto atual, não prevalece o receio de que o juiz, ao determinar a produção de provas, corre o risco de perder a imparcialidade indispensável ao exercício da atividade jurisdicional. Ao contrário, a exigência de participação ativa no desenvolvimento do processo autoriza o juiz, visando a suprir deficiências probatórias, a substituir as partes na iniciativa e determinar-lhes que produzam as provas indispensáveis à formação do seu convencimento. Aliás, mais se acentua o dever de participação do juiz quanto maior for a desigualdade existente entre as partes no plano da relação jurídica substancial, como normalmente se constata na realidade da Justiça do Trabalho. Não sem razão, o art. 765 da Consolidação das Leis do Trabalho estabelece que “Os Juízos e Tribunais do Trabalho terão ampla liberdade na direção do processo e velarão pelo andamento rápido das causas, podendo determinar qualquer diligência necessária ao esclarecimento delas”.

Finalmente, a participação na condução do procedimento se manifesta no diálogo que o juiz estabelece com as partes, solicitando esclarecimentos quanto a aspectos que lhe pareçam duvidosos e expressando suas ideias sobre as situações submetidas ao seu pronunciamento, inclusive tecendo considerações sobre as respectivas pretensões e circunstâncias relacionadas à prova.

[...] a dialética do processo, que é fonte de luz sobre a verdade procurada, expressasse (sic) na cooperação mais intensa entre o juiz e os contendores, seja para a descoberta dos fatos que não são do conhecimento do primeiro, seja para o bom entendimento da causa e dos seus fatos, seja para a correta compreensão das normas de direito e apropriado enquadramento dos fatos nas categorias jurídicas adequadas. O contraditório, em suas mais recentes formulações, abrange o direito das partes ao

exceto naquilo em que for incompatível com as normas deste Título.”

¹³² Assim prevê a Consolidação das Leis do Trabalho:

Art. 794. Nos processos sujeitos à apreciação da Justiça do Trabalho só haverá nulidade quando resultar dos atos inquinados manifesto prejuízo às partes litigantes.

Art. 795. As nulidades não serão declaradas senão mediante provocação das partes, as quais deverão argüi-las à primeira vez em que tiverem de falar em audiência ou nos autos.

§ 1º Deverá, entretanto, ser declarada ex officio a nulidade fundada em incompetência de foro. Nesse caso, serão considerados nulos os atos decisórios.

§ 2º O juiz ou Tribunal que se julgar incompetente determinará, na mesma ocasião, que se faça remessa do processo, com urgência, à autoridade competente, fundamentando sua decisão.

Art. 796. A nulidade não será pronunciada:

- a) quando for possível suprir-se a falta ou repetir-se o ato;
- b) quando argüida por quem lhe tiver dado causa.

Art. 797. O juiz ou Tribunal que pronunciar a nulidade declarará os atos a que ela se estende.

Art. 798. A nulidade do ato não prejudicará senão os posteriores que dele dependam ou sejam conseqüência.

diálogo com o juiz [...].¹³³

Ao juiz ainda se impõem deveres correlatos ao de direção do processo, como os de velar pela rápida solução do litígio, prevenir e reprimir a prática de atos atentatórios à dignidade da Justiça e tentar conciliar as partes – e que, em última análise, também se confundem com a própria gestão processual. Nesse sentido, o art. 125 do Código de Processo Civil também atribui ao juiz os deveres de assegurar às partes igualdade de tratamento (inc. I); velar pela rápida solução do litígio (inc. II); prevenir ou reprimir qualquer ato contrário à dignidade da Justiça (inc. III); e tentar, a qualquer tempo, conciliar as partes (inc. IV).

Entre esses, o dever de velar pela rápida solução do litígio pressupõe o exercício de controle sobre os atos cometidos aos demais partícipes da relação processual, tanto os auxiliares do juiz como as próprias partes e seus procuradores, de modo a assegurar a sua prática em observância aos respectivos prazos. O processo, na condição de instrumento de exercício da atividade jurisdicional, se expressa como complexo de atos praticados também por outros sujeitos além do juiz, ou seja, e como anotou Francesco Carnelutti, a atividade total resulta da combinação de atividades individuais, de modo que “O serviço que o direito espera do processo consiste em ordenar as atividades de que o processo se compõe, mediante a atribuição de cada um dos agentes de poderes e deveres que visam garantir sua realização”.¹³⁴

Relativamente ao dever de prevenir ou reprimir a prática de atos contrários à entrega da tutela jurisdicional efetiva e tempestiva, quando eivados de má-fé, a atuação do juiz deve pautar-se por duas finalidades: a primeira e, certamente, principal, de caráter pedagógico, tendente a educar os demais partícipes do processo à observância dos aspectos relacionados ao conteúdo ético inerente à utilização do sistema judicial e ao conseqüente espírito de cooperação que deve presidir a atuação desses sujeitos para o alcance dos resultados mais justos; e a segunda, de caráter repressor, voltada a punir exemplarmente os partícipes do processo que, embora cientes de seus deveres de atuação ética e cooperativa, se comportam de modo contrário. Na observação de Humberto Theodoro Júnior, “O lado ético da prestação jurisdicional foi ressaltado no Código pela enumeração dos deveres das partes e procuradores e pela severa censura aos atos de litigância de má-fé, assim como pela investidura do juiz de poderes para prevenir ou reprimir qualquer ato atentatório à dignidade da justiça”.¹³⁵

¹³³ DINAMARCO, Cândido Rangel. *A instrumentalidade do processo*, 12. ed. São Paulo: Malheiros, 2005, pág. 349-350.

¹³⁴ CARNELUTTI, Francesco. *Instituições de processo civil*. Tradução de Adrián Sotero De Witt Batista. Campinas: Servando, 1999, p. 339-340, v. 1.

¹³⁵ THEODORO JÚNIOR. *Revista Síntese ...*, p. 19-37.

E, quanto à conciliação, além de meio natural de solução dos litígios, ela tem sido reconhecida, modernamente, como medida apta a racionalizar e dinamizar o exercício da atividade jurisdicional, e, também, a torná-lo mais eficiente, ao permitir o alcance de melhores resultados a partir da utilização dos recursos já disponíveis – fator extremamente importante, sob a ótica gestora. À promoção de práticas conciliatórias é necessário não mais do que uma estrutura relativamente simples: um ambiente adequado à reunião dos litigantes e juízes treinados para intermediar uma solução que, tanto quanto possível, se mostre satisfatória para ambas as partes. Ademais, conforme Ada Pellegrini Grinover, releva, ainda,

[...] ‘o fundamento social’ das vias conciliativas, consistente na sua função de pacificação social. Esta, via de regra, não é alcançada pela sentença, que se limita a ditar autoritariamente a regra para o caso concreto, e que, na grande maioria dos casos, não é aceita de bom grado pelo vencido – o qual contra ela costuma insurgir-se com todos os meios na execução –, e que, de qualquer modo, se limita a solucionar a parcela de lide levada a juízo, sem possibilidade de pacificar a lide sociológica, em geral mais ampla, da qual aquela emergiu, como simples ponta do *iceberg*.¹³⁶

Ao atendimento do dever de tentar a conciliação não basta a atuação formal do juiz, questionando sobre o interesse das partes na obtenção de uma solução negociada ou, no máximo, apresentando a sua proposta conciliatória. Cumpre ao juiz, também, protagonizar o processo de transformação da postura cultural característica aos que se valem do sistema judicial, centrada na litigiosidade, e, exercitando o diálogo com as partes, convencê-las das vantagens de uma solução negociada do conflito. E, para isso, é importante a sua preparação, tanto técnica como psicológica, mediante o desenvolvimento de habilidades que favoreçam a atuação paciente, serena, educada, respeitosa no trato pessoal e atenta às partes.

Com esses contornos, a própria gestão processual deve ser exercida em observância aos prazos traçados na legislação processual – esse, indiscutivelmente, o primeiro passo no caminho da duração razoável do processo – e, paralelamente, buscando atingir, a um só tempo, também no que envolver os atos cometidos aos demais partícipes da relação processual, especialmente os auxiliares do juiz, níveis satisfatórios de eficiência e eficácia, ou seja, obter resultados concretos dotados de maior utilidade com o menor dispêndio de energia e custos.

Esses contornos, ademais, evidenciam que o exercício da gestão, mesmo que voltado exclusivamente à tramitação processual, permite o desempenho das funções clássicas afetas ao gestor, sobrando ao juiz considerável parcela de atuação nesse terreno, a despeito do

¹³⁶ GRINOVER, Ada Pellegrini. Os fundamentos da justiça conciliativa. *Revista da Escola Nacional da*

tratamento conferido legalmente a boa parte de situações que poderiam exigir a sua intervenção decisória. É necessário, então, que o juiz exerça rotineiramente cada uma dessas funções, com maior ou menor intensidade, conforme a realidade vivenciada na unidade judiciária, sendo de fácil visualização algumas possibilidades.

Assim, por exemplo, em relação ao objetivo mais geral de prestação do serviço jurisdicional, o planejamento pode ser aplicado com a finalidade de alcançá-lo, num certo percentual mínimo, por meio da conciliação.

Aliás, no plano da função de planejamento, como desempenho de gestão puramente processual, a morosidade que caracteriza a tramitação do processo e a certeza que entre as suas causas se encontra a existência de etapas mortas¹³⁷ impõem ao juiz, como exercício obrigatório e rotineiro, a definição de metas tendentes a minimizar o tempo de duração do processo por meio da eliminação ou redução daqueles períodos.

Conforme antes afirmado, o tempo de duração do processo se deve, entre outros, aos períodos em que a sua tramitação é paralisada pela necessidade de se aguardar que o ato por último praticado produza os efeitos concretos esperados, períodos que também se incluem entre as etapas mortas. Nos processos submetidos à Justiça do Trabalho, a experiência prática permite afirmar, com facilidade, que os períodos em questão coincidem, principalmente, com o interregno entre a designação da audiência e a sua realização – conforme exposto adiante, a realização de audiência, no Processo do Trabalho, é indispensável, como regra –¹³⁸ e o lapso entre o encaminhamento da intimação para publicação e a sua efetiva publicação.¹³⁹ A redução dessas etapas mortas pode ser alcançada, ilustrativamente, por meio do aumento do número de audiências por sessão ou, quando possível, da dispensa de realização da audiência, no primeiro caso, e por meio da realização do maior número de intimações em audiência, quando as partes a ela comparecem, no segundo caso – conforme propostas defendidas na continuidade do trabalho.

No âmbito da função de organização, por sua vez, as condições atuais e as perspectivas que envolvem o exercício da atividade jurisdicional permitem – impõem, na verdade – ao juiz fazer uso cada vez mais intenso da delegação da prática de atos processuais. Em relação aos

Magistratura, Brasília, a. III, n. 5, p. 22-27, maio 2008.

¹³⁷ V. item 2.3.1 deste trabalho.

¹³⁸ No caso da 4ª Região (Rio Grande do Sul), é bastante comum esse período, quando envolve a denominada audiência de prosseguimento, em processos submetidos ao procedimento ordinário, não ser inferior a seis meses.

¹³⁹ No caso da 4ª Região (Rio Grande do Sul), esse período corresponde a quatro dias – isso se a data de publicação não for utilizada como mecanismo de regulação do fluxo de atendimento no balcão e entrega de petições.

atos afetos aos servidores, a prática da quase totalidade daqueles destinados ao cumprimento de determinações expedidas pelo juiz (confeção de intimações, mandados, alvarás etc.) e outros inerentes ao processamento dos feitos (certos registros no sistema de acompanhamento processual, por exemplo) vem sendo extremamente facilitada pela automatização das rotinas e, além disso, a iminente implantação do processo eletrônico implicará o desaparecimento de tarefas puramente burocráticas, atualmente ainda executadas manualmente (juntada de peças aos autos do processo, numeração das peças juntadas aos autos do processo, aposição de “em branco” etc.). A consequência inevitável da redução expressiva do trabalho burocrático é a necessidade de aproveitamento dos servidores na execução do trabalho de natureza intelectual, o qual, em maior medida, coincide com o trabalho afeto ao juiz, solução que se orienta em critérios de eficiência – que, recorda-se, diz com a melhor utilização dos recursos disponíveis – e, ademais, não passou despercebida ao legislador, que autorizou expressamente o juiz a delegar aos servidores a prática de atos.

Nesse âmbito, portanto, o juiz deve concentrar-se na definição dos atos passíveis de delegação e, em continuidade, na determinação do procedimento a ser observado quando da sua prática e na qualificação dos servidores, habilitando-os à execução das tarefas delegadas, tornando mais próxima, enfim, a relação entre o número de agentes processantes e de agentes decisores – conforme proposta defendida no prosseguimento do trabalho.

No plano do controle, também a título exemplificativo, o juiz deve exercer intensa fiscalização sobre os atos cometidos aos demais partícipes da relação processual, visando, precipuamente, a reduzir ou suprimir as etapas mortas e, com relação aos atos objeto de delegação aos servidores, a assegurar a eficiência e a eficácia almejadas.

Por fim, também como ocorre com a gestão administrativa, a gestão processual, na Vara do Trabalho, deve ser exercida sob a perspectiva da estrutura organizacional da qual a unidade é integrante. No plano puramente processual, a organização judiciária e a disciplina que subordinam 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 que atua perante a Vara do Trabalho, 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.

É indispensável, pois, que o juiz atue tendo em conta as necessidades desses seus “clientes”, fornecendo “produtos” e “serviços” aptos a satisfazê-las.

3.2.1 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 dos processos e ampliar a utilidade do seu resultado – 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 propósito do perigo que representa a excessiva idolatria dos ideais de efetividade e celeridade em detrimento de outros valores informadores do processo, José Joaquim Calmon de Passos alerta:

Distorção não menos grave, outrossim, foi a de se ter colocado como objetivo a alcançar com as reformas preconizadas apenas uma solução, fosse qual fosse, para o problema do sufoco em que vive o Poder Judiciário, dado o inadequado, antidemocrático e burocratizante modelo de sua institucionalização constitucional. A pergunta que cumpria fosse feita - quais as causas reais dessa crise - jamais foi formulada. Apenas se indagava - o que fazer para nos libertarmos da pleora de feitos e de recursos que nos sufoca? E a resposta foi dada pela palavra mágica "instrumentalidade", a que se casaram outras palavras mágicas - "celeridade", "efetividade", "deformalização" etc. E assim, de palavra mágica em palavra mágica, ingressamos num processo de produção do direito que corre o risco de se tornar pura prestidigitação. Não nos esqueçamos, entretanto, que todo espetáculo de mágica tem um tempo de duração e de desencantamento.¹⁴⁰

E, com a mesma preocupação, José Carlos Barbosa Moreira observa que “Se uma justiça lenta demais 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”.¹⁴¹

A doutrina atual é unânime quanto à necessidade de compatibilizar a efetividade da atividade jurisdicional e a razoável duração do processo com as demais garantias processuais asseguradas às partes.

¹⁴⁰ PASSOS, José Joaquim Calmon de. *Instrumentalidade do processo e devido processo legal*. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3062>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

¹⁴¹ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito processual: oitava série*. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 5.

[...] não se pode olvidar, nesse particular, a existência de dois postulados que, em princípio, são opostos: o da segurança jurídica, exigindo, como já salientado, um lapso temporal razoável para a tramitação do processo (“*tempo fisiológico*”), e o da efetividade deste, reclamando que o momento da decisão final não se procrastine mais do que o necessário (“*tempo patológico*”). Obtendo-se um equilíbrio desses dois regramentos – segurança/celeridade –, emergirão as melhores condições para garantir a justiça no caso concreto, sem que, assim, haja diminuição no grau de efetividade da tutela jurisdicional.¹⁴²

O processo, como instrumento destinado à atuação do direito material, não prescinde da aferição das reais circunstâncias da lesão ocorrida para o restabelecimento das coisas em seu *status quo ante*, até em homenagem a um elementar postulado de segurança jurídica. Em razão disso, impossível que propicie prontamente tutela definitiva. [...]

Por outro lado, a excessiva demora do processo, mesmo que se tenha ao final, uma decisão segura – com a entrega do bem da vida perseguido a quem de direito – gera nas partes litigantes, principalmente no vencedor da demanda, independentemente de fatores de compensação (juros e correção monetária), incontestes danos marginais. Trata-se de um fator depreciativo, de faceta emocional e material, do objeto que deveria ser prontamente tutelado pelo processo.

Certamente, o grande desafio do processo civil contemporâneo reside no equacionamento desses dois valores: tempo e segurança. A decisão judicial tem que compor o litígio no menor tempo possível. Mas deve respeitar também as garantias da defesa (*due process of law*), sem as quais não haverá decisão segura. Celeridade não pode ser confundida com precipitação. Segurança não pode ser confundida com eternização.¹⁴³

A preocupação não é sem sentido. Tanto que a Constituição da República, ao viabilizar amplo acesso à Justiça – e, assim, reconhecer o direito à efetividade e tempestividade da atividade jurisdicional –, também assegura, em contrapartida, certas garantias inerentes ao exercício desse 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 pátrio entre os direitos fundamentais, sob a forma de princípios informadores do processo – e, pois, da própria atividade jurisdicional. E, entre esses, 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.

A busca da rápida solução do processo não deve se transformar no objetivo único do juiz, pois ao lado do valor celeridade se encontra a segurança, proporcionada pelo devido processo legal, de modo que ambos devem ser levados em consideração pelo juiz na condução

¹⁴² CRUZ E TUCCI, José Rogério. Garantia do processo sem dilações indevidas. In: CRUZ E TUCCI, José Rogério. *Garantias constitucionais no Processo Civil*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p. 237.

¹⁴³ GAJARDONI, op. cit., p. 149-50.

do processo.¹⁴⁴ Efetivo é o processo justo, o processo que, com a celeridade possível, mas com respeito à segurança jurídica (contraditório e ampla defesa), proporciona às partes o resultado desejado pelo direito material.¹⁴⁵

O princípio do devido processo legal, consagrado no inc. LIV do art. 5º da Constituição da República – “ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal” –, consiste em uma síntese geral de todos os demais princípios que informam o processo, os quais, então, encontram nele a sua origem e o seu fim. Da sua adoção, pois, já decorrem todos os outros princípios que ensejam a garantia de um processo e uma sentença justos.¹⁴⁶

O 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, do outro, legitimam o exercício da atividade jurisdicional.¹⁴⁷ 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”¹⁴⁸ e se investe das tarefas de: indicar as fronteiras para o começo e o fim do processo; circunscrever o material a ser formado; estabelecer os limites de cooperação e ação das pessoas atuantes no processo para o seu desenvolvimento; emprestar previsibilidade ao procedimento; disciplinar o poder do juiz; controlar os eventuais excessos de uma parte em face da outra, atuando como fator de igualação; e formar e valorizar o material fático de importância para a decisão da causa.¹⁴⁹

Conquanto indispensável à garantia do devido processo legal, a atenção ao formalismo

¹⁴⁴ BEDAQUE, José Roberto dos Santos. In: MARCATO, Antonio Carlos (Coord.). *Código de processo civil interpretado*. São Paulo: Atlas, 2004, p. 348.

¹⁴⁵ THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Curso de direito processual civil – Teoria geral do direito processual civil e processo de conhecimento*. Rio de Janeiro: Forense, 2007, p. 20. v. 1.

¹⁴⁶ NERY JUNIOR, Nelson. *Princípios do processo civil na Constituição Federal*. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004, p. 60.

¹⁴⁷ CINTRA, Antonio Carlos de Araujo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria geral do processo*. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 2005, p. 84.

¹⁴⁸ OLIVEIRA, Carlos Alberto Álvaro de. *Do formalismo no processo civil*. São Paulo: Saraiva, 1997, p. 7.

não autoriza ritualismos exagerados, a ponto de o processo se tornar um fim em si mesmo e, com isso, impor prejuízos à necessária eficiência que deve presidir a prática dos atos processuais.

Já o princípio do contraditório e da ampla defesa, positivado no inc. LV do art. 5º da Constituição da República – “aos litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral são assegurados o contraditório e a ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes;” –, 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. O princípio significa que “Os contendores têm direito de deduzir suas pretensões e defesas, de realizar as provas que requereram para demonstrar a existência de seu direito, em suma, direito de serem ouvidos paritariamente no processo em todos os seus termos”.¹⁵⁰ Dele decorrem três consequências básicas: a sentença atinge somente os sujeitos participantes da relação processual, ou seus sucessores; a relação processual completa somente existe após regular citação do demandado; e as decisões podem ser proferidas somente depois de ouvidas ambas as partes.¹⁵¹

No particular, contudo, procede a advertência formulada por Luiz Guilherme Marinoni:

Os conceitos de ampla defesa e de contraditório devem ser construídos a partir dos valores das épocas. Quando a preocupação do direito se centrava na defesa da liberdade do cidadão diante do Estado, a uniformidade procedimental e as formas possuíam grande importância para o demandado. Nesse sentido, a rigidez dos conceitos de ampla defesa e contraditório assumiam função vital para o réu.

Entretanto, como não poderia deixar de ser, a ampla defesa e o contraditório eram vistos como garantias em relação ao Estado, e não como elementos que, quando conjugados, podem viabilizar a formação de procedimentos adequados às necessidades das diferentes situações de direito substancial, não se pensava na possibilidade de concessão da tutela do direito mediante a postecipação da defesa, do contraditório ou da produção da prova.¹⁵²

No desempenho da gestão processual, a atuação do juiz deve incluir a ponderação de todos esses 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

¹⁴⁹ OLIVEIRA. *Do formalismo* ..., p. 7-9.

¹⁵⁰ NERY JUNIOR. *Princípios* ..., p. 172.

¹⁵¹ THEODORO JÚNIOR. *Curso* ..., p. 20. v. 1.

¹⁵² MARINONI. *Do processo civil clássico* Acesso em: 12 jan. 2009.

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 interesse humano objeto dos procedimentos: um processo assim na medida do homem, posto realmente ao serviço daqueles que pedem justiça”.¹⁵³

Em síntese, a ponderação desses 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”.¹⁵⁴

Essa 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, porque, em síntese, fazem parte das normas que disciplinam a execução das atividades (transformação).

3.2.2 Gestão processual e princípios e peculiaridades do Processo do Trabalho

A gestão processual perante Varas do Trabalho não prescinde da consideração, além das disposições legais que disciplinam o Processo do Trabalho, dos princípios que o informam e das peculiaridades que o caracterizam.

A maior parte desses princípios coincide com os princípios que orientam o Processo 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.). Nesse momento, contudo, interessam somente os princípios que atuam de forma mais intensa sobre o Processo do Trabalho: da igualdade, da concentração, da oralidade, da simplicidade e da conciliação.

¹⁵³ 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.

¹⁵⁴ MARINONI, Luiz Guilherme. *Técnica processual e tutela dos direitos*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004, p. 189.

O princípio da igualdade, também conhecido, no âmbito do Direito do Trabalho, como princípio da proteção, orienta, no plano processual, a ideia de que os sujeitos encontrados em posição de desigualdade concreta devem ser tratados desigualmente no plano formal, tanto quanto isso seja necessário a igualá-los substancialmente. O princípio supõe tratamento desigual conferido pela lei, para que, compensando-se as desigualdades reais, seja alcançada a maior igualdade efetiva.

Conforme registra José Carlos Barbosa Moreira, “a moderna concepção do Direito – do Processual e de qualquer outro – já não se satisfaz com a garantia da igualdade formal: aponta na direção de uma igualdade, tanto quanto possível, real”.¹⁵⁵ E, para José Augusto Rodrigues Pinto, especificamente “o Direito Processual do Trabalho, em cujo ventre se confrontam indivíduos asperamente desiguais por sua condição econômica e, conseqüentemente, social, é um campo fértil para sua aplicação”.¹⁵⁶

No Processo do Trabalho, por orientação desse princípio, a título exemplificativo, os benefícios da justiça gratuita e da assistência judiciária gratuita são concedidos somente a empregados, e não a empregadores;¹⁵⁷⁻¹⁵⁸ as técnicas de inversão do ônus da prova, igualmente, favorecem somente empregados;¹⁵⁹ e as regras fixadoras de competência, segundo

¹⁵⁵ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de direito processual: quarta série*. São Paulo: Saraiva, 1989, p. 9.

¹⁵⁶ PINTO, José Augusto Rodrigues. *Processo trabalhista de conhecimento*. 5. ed. São Paulo: LTr, 2000, p. 51.

¹⁵⁷ Conforme o art. 14 da Lei 5.584/1970, “Na Justiça do Trabalho, a assistência judiciária a que se refere a Lei n. 1.060, de 5 de fevereiro de 1950, será prestada pelo Sindicato da categoria profissional a que pertencer o trabalhador”. E, conforme o § 3º do art. 790 da Consolidação das Leis do Trabalho, “É facultado aos juízes, órgãos julgadores e presidentes dos tribunais do trabalho de qualquer instância conceder, a requerimento ou de ofício, o benefício da justiça gratuita, inclusive quanto a traslados e instrumentos, àqueles que perceberem salário igual ou inferior ao dobro do mínimo legal, ou declararem, sob as penas da lei, que não estão em condições de pagar as custas do processo sem prejuízo do sustento próprio ou de sua família”.

¹⁵⁸ Em jurisprudência: BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. PEDIDO DE JUSTIÇA GRATUITA - INUTILIDADE DO PROVIMENTO - BENEFÍCIO INAPLICÁVEL AO EMPREGADOR. Não há utilidade na concessão dos benefícios da justiça gratuita, pois não há ônus para a reclamada nesta fase processual. Ademais, segundo entendimento predominante nesta Corte, a Assistência Judiciária Gratuita não se aplica ao empregador. Note-se que o entendimento consolidado no Enunciado nº 86 se deve à indisponibilidade de bens da massa falida no momento da interposição do Recurso, o que não implica dizer que ela estará desobrigada do pagamento das despesas processuais ao final, quando os créditos apurados serão habilitados no juízo falimentar. Agravo a que se nega provimento. AIRR 740/2001-109-03-40. Relatora: Maria Cristina Irigoyen Peduzzi. Brasília, DF, 16 de fevereiro de 2005. *Diário da Justiça*, 11 mar. 2005. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

¹⁵⁹ Em jurisprudência: BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. HORAS EXTRAS. ÔNUS DA PROVA. INVERSÃO. ART. 74, § 2º, DA CLT. EXPRESSÕES EMPRESA E ESTABELECIMENTO. 1. À luz de uma exegese mais alinhada com os princípios gerais e específicos do direito do trabalho, especialmente o da proteção, não há como deixar de conferir caráter processual à regra do art. 74, § 2º, da CLT, que traz previsão da obrigatoriedade de formação de prova que, pré-constituída pelo empregador, destina-se a amparar o empregado na produção de elementos probatórios destinados à comprovação de jornada de trabalho. 2. Tratando-se de norma cujos objetivos são eminentemente processuais, forçoso convir que, embora impropriamente se refira a estabelecimento, o comando inscrito no artigo 74, § 2º, da CLT dirige-se à empresa. 3. Se quem comparece em juízo é, naturalmente, a empresa e não o estabelecimento, e se é sobre a primeira que recai o ônus processual referido, não faz sentido entender que ao segundo se enderece o aludido comando legal. 4. Não repugna, por

critérios territoriais, visam a facilitar aos empregados o acesso à Justiça.¹⁶⁰⁻¹⁶¹

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 necessidade de realização de audiência e possibilidade de prática de vários atos no seu curso; pela recorribilidade diferida das decisões interlocutórias;¹⁶² e pela exigibilidade de despesas somente ao final.¹⁶³

outro lado, à inteligência da Súmula nº 338 do TST o acolhimento de horas extras após a oitava, com base em inversão do ônus da prova e presunção da jornada alegada na petição inicial, se incontroversa a inexistência de controle de ponto, a que está obrigado o empregador, por lei. 5. O descumprimento patronal de manter o registro de ponto do empregado, em observância à lei (CLT, art. 74, § 2º), equivale a dispor do registro de ponto e recusar-se imotivadamente a apresentá-lo ao órgão judicante quando instado a tanto. 6. Recurso de revista de que se conhece e a que se dá provimento. [...] Portanto, é sobretudo no campo da distribuição do ônus da prova que os mecanismos de correção da lei devem por-se em operação em ordem a equilibrar a relação jurídico-processual, ontologicamente desigual. Tal deve suceder pois, conforme preleciona Chiovenda, a divisão do ônus da prova deve obedecer aos princípios da justiça distributiva e da igualdade das partes (Instituições de Direito Processual Civil. São Paulo: Saraiva, 1969). Este último princípio deve amoldar-se às particularidades do processo do trabalho, e atender ao mandamento nuclear da desigualdade compensatória, como bem recorda o Min. Luciano de Castilho. Nessa esteira, o Professor Márcio Túlio Viana propõe a inversão do ônus da prova em favor do empregado sempre que for possível fazer incidir os seguintes princípios e regras: a) do in dubio pro misero; b) das presunções e máximas de experiência; c) da aptidão para a prova; d) da preconstituição da prova; e) aplicação dos princípios do direito do trabalho (VIANA, Márcio Túlio. Aspectos gerais da prova no processo do trabalho. Compêndio de direito processual do trabalho. Obra em memória de Celso Agrícola Barbi. Coordenadora: Alice Monteiro de Barros 2ª ed. São Paulo: LTr, 2001. p. 342/344). RR 416.131/98.2. Redator Designado: João Oreste Dalazen. Brasília, DF, 02 de abril de 2003. *Diário da Justiça*, 23 maio 2003. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

¹⁶⁰ Assim prevê a Consolidação das Leis do Trabalho:

Art. 651. A competência das Juntas de Conciliação e Julgamento é determinada pela localidade onde o empregado, reclamante ou reclamado, prestar serviços ao empregador, ainda que tenha sido contratado noutra local ou no estrangeiro.

§ 1º Quando for parte no dissídio agente ou viajante comercial, a competência será da Junta da localidade em que a empresa tenha agência ou filial e a esta o empregado esteja subordinado e, na falta, será competente a Junta da localização em que o empregado tenha domicílio ou a localidade mais próxima.

§ 2º A competência das Juntas de Conciliação e Julgamento, estabelecida neste artigo, estende-se aos dissídios ocorridos em agência ou filial no estrangeiro, desde que o empregado seja brasileiro e não haja convenção internacional dispondo em contrário.

§ 3º Em se tratando de empregador que promova realização de atividades fora do lugar do contrato de trabalho, é assegurado ao empregado apresentar reclamação no foro da celebração do contrato ou no da prestação dos respectivos serviços.

¹⁶¹ Em jurisprudência: BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Competência. Motorista de ônibus de natureza interestadual. Art. 651, § 3º, da CLT - A exceção contida no art. 651, § 3º, da CLT refere-se à mobilidade do empregado, não apenas à da empresa. Portanto, a opção existe quando o empregado, em virtude da atividade econômica da empresa (seja qual for!), precisa locomover-se de um lugar para outro. Empregado-demandante, motorista de ônibus de natureza interestadual, pode optar entre o foro da celebração do contrato, onde a empresa tem a sede (Goiás), e o da efetiva prestação do trabalho (Distrito Federal). CC 559.049/1999-4. Relator: João Oreste Dalazen. Brasília, DF, 20 set. 1999. *Diário da Justiça*, 12 nov. 1999. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

¹⁶² 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”.

¹⁶³ 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

O princípio da oralidade 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 resumida.¹⁶⁴ O princípio, a rigor, “se exterioriza interagindo com outros quatro princípios: I – princípio da imediatidade; II – princípio da identidade física do juiz; III – princípio da concentração; e IV – princípio da irrecorribilidade imediata das decisões interlocutórias”.¹⁶⁵

O princípio da simplicidade, a seu turno, 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 partes,¹⁶⁶ a forma postal de comunicação às partes¹⁶⁷ e o reduzido número de requisitos a serem atendidos pela petição inicial.¹⁶⁸

Por fim, o princípio da conciliação recomenda o reforço de atuação do juiz na tentativa de obtenção de uma solução negociada do conflito, mediante convergência das vontades das partes.¹⁶⁹⁻¹⁷⁰

final, de conformidade com a seguinte tabela: [...]

¹⁶⁴ 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.

¹⁶⁵ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. *Curso de direito processual do trabalho*. 5. ed. São Paulo: LTr, 2007, p. 68.

¹⁶⁶ 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”.

¹⁶⁷ Nos termos do § 1º do art. 841 da Consolidação das Leis do Trabalho, “A notificação será feita em registro postal com franquia. [...]”.

¹⁶⁸ 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”.

¹⁶⁹ Assim dispõe a Consolidação das Leis do Trabalho;

Art. 764. Os dissídios individuais ou coletivos submetidos à apreciação da Justiça do Trabalho serão sempre sujeitos à conciliação.

§ 1º Para os efeitos deste artigo, os juízes e Tribunais do Trabalho empregarão sempre os seus bons ofícios e persuasão no sentido de uma solução conciliatória dos conflitos.

¹⁷⁰ Em jurisprudência: BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Nos termos do artigo 846 da CLT, no processo do trabalho, é imperativo de ordem pública a sujeição dos dissídios individuais à prévia proposta de conciliação. Pelo menos em duas oportunidades definidas por lei, o Juiz é obrigado a propor e a renovar a proposta de conciliação. Ademais, a proposta de conciliação é obrigatória, pela própria natureza do processo do trabalho, conforme se extrai do artigo 114 da Constituição Federal que disciplina a competência da Justiça do Trabalho para conciliar e julgar os dissídios individuais. Portanto, a ausência da proposta de conciliação constitui nulidade absoluta, podendo ser argüida a qualquer tempo. Revista conhecida e provida. RR 335.588/1997. Relator: Francisco Fausto. Brasília, DF, 22 de setembro de 1999. Diário da Justiça, p. 204, 22 out. 1999. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

Tamanha é a força com que esses princípios atuam sobre o Processo do Trabalho que os procedimentos para ele 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 redução do número de atos processuais praticáveis, tudo com a finalidade de reduzir o tempo de tramitação dos processos.

Na realidade da atividade jurisdicional, contudo, esses 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 arremetimento 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 Processo do Trabalho e às peculiaridades que o caracterizam vem tornando-o 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, como 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, portanto, visita rotineira às origens do Processo do Trabalho e fidelidade permanente aos princípios que o informam e às peculiaridades que o caracterizam.

3.3 Gestão processual aplicada

Firmado que o processo (judicial), especialmente sob a perspectiva dinâmica – como encadeamento de atos que se sucedem –, deve ser alvo de gestão e, mais, pode ser tratado, segundo a concepção de processo organizacional, ora como entrada, ora como transformação e ora como saída, interessa, agora, aplicar esses conceitos à realidade das Varas do Trabalho.

A aplicação prática desses conceitos, conforme proposta a seguir, pressupõe, além da consideração dos aspectos teóricos antes explanados, alguns outros fatores: (i) a possibilidade

de promovê-la considerando os recursos (insumos) disponíveis – não se revelando indispensável, portanto, a ampliação e melhoria dos recursos, ainda que, em certos contextos, a sua reivindicação seja absolutamente legítima –, inclusive a própria disciplina processual, e, conseqüentemente, a sua utilização mais racional e eficiente; (ii) a possibilidade de promovê-la imediatamente, tão logo o juiz passe a atuar perante a unidade judiciária, com a perspectiva de obtenção de resultados em curto prazo; (iii) a possibilidade de promovê-la independentemente 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 – embora não se desconheça a importância da documentação dos processos de trabalho;¹⁷¹ e, fundamentalmente, (iv) o efetivo e permanente empenho do juiz na direção do processo.

A propósito desse último pressuposto, 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, distante, de vez, da posição de mero espectador do desenvolvimento do processo, própria ao Estado Liberal, que, amparada na crença da neutralidade, privilegiava o interesse das partes.

A organização judiciária é meio institucional preordenado para o exercício da prestação jurisdicional, que o Estado tem que pôr a serviço da cidadania. As instituições judiciárias, como qualquer instituição, constituem organizações fundadas numa idéia de obra a realizar-se. Não são entes estáticos. São, ao contrário, dinâmicos, porque são entidades históricas que, como a história, hão de transformar-se para bem servir a comunidade. As instituições, adverte Maurice Hauriou, duram enquanto respondam às necessidades do meio social e segundo as idéias em que repousam estejam mais ou menos cerca da verdade e da justiça, pois, as instituições respondem a necessidades, prestam serviços; quando cessam de prestá-los, ou não os prestam devidamente, ou se voltam de preferência para seu interior, apegadas a interesses corporativos, correm o risco de deformar-se, tornando-se parasitárias, diz ele. Neste caso, diz ainda Hauriou, a confiança do público se aparta delas lentamente. Se sobrevivem algum tempo, é em virtude da velocidade adquirida, mas se encontram em transe de reforma ou de supressão.¹⁷²

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

¹⁷¹ Sobre documentação de processos de trabalho, v. MARANHÃO; MACIEIRA, op. cit., p. 89-99.

¹⁷² SILVA, José Afonso da. Acesso à justiça e cidadania. *Revista de direito administrativo*, Rio de Janeiro, n.

prestar a tutela jurisdicional efetiva e tempestiva, adotar providências capazes de concretizar esses direitos fundamentais.

[...] é o juiz, individualmente considerado, o agente capaz de impregnar-se do espírito de mudança, pois está habilitado a implementar as alterações viáveis em sua unidade de trabalho. [...] O magistrado precisará absorver esse *plus* em acréscimo ao estrito cumprimento do dever funcional. Além de despachar, de instruir processos, de realizar audiências e de decidir, tomará as rédeas do processo modernizador. Dependerá de seu esforço pessoal encontrar espaço para outras cogitações, com vistas a reformular o funcionamento do poder.¹⁷³

Não mais é aceitável que o juiz mantenha 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, nessa medida, sequer podem ser taxados de causas que contribuem para a crise da atividade jurisdicional.

Conforme adverte Heliana Maria de Azevedo Coutinho, diante a descrença da sociedade em relação ao Poder Judiciário,

[...] os juízes devem tomar consciência de sua responsabilidade e poder de intervenção social, rompendo a posição de conservadorismo e aparente neutralidade diante dos conflitos, sob pena de esvaziamento de sua autoridade e de seu poder estatal de ordenação da sociedade. Em tese, a máquina judicial e a preparação humanística do magistrado deveriam evoluir com a mesma celeridade que as constantes mudanças sócio-culturais, para se adaptar melhor a elas e realizar o ideal da justiça social.¹⁷⁴

Não somente em relação ao aumento no número de demandas e à crescente complexidade da atividade jurisdicional, mas também quanto a outros fatores – como, por exemplo, limitações orçamentárias –, é momento de o juiz demonstrar um mínimo de capacidade de adequação às novas realidades, independentemente da reivindicação (legítima) por melhorias na estrutura do Poder Judiciário.

[...] o excessivo número de processos também integra certa cultura judicial. Hábito arraigado é a queixa desse acúmulo, em volume bastante desproporcional àquele das propostas oferecidas para solucionar o problema. Não menos preocupante é a

216, p. 15-16, abr.-jun. 1999.

¹⁷³ NALINI. *A rebelião ...*, p. 206.

¹⁷⁴ Coutinho, Heliana Maria de Azevedo. O papel do juiz: agente político no estado democrático de direito. *Justiça e Democracia*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 132-146, jan.-jun. 1996.

tendência de se conviver com a situação, como se fora fatalidade sem remédio, confortada diante disso a consciência de quem titulariza o dever de acabar com os processos.¹⁷⁵

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. Não por outra razão, entre os atuais critérios que norteiam a aferição do merecimento para efeito de promoção do juiz se encontra a “presteza no exercício da jurisdição” (Constituição da República, art. 93, inc. II, alínea “c”).

Imbuir-se do espírito de juiz que se propõe a ampliar o ingresso das pessoas à proteção da Justiça é resultado de desforço meramente pessoal. É o íntimo de suas convicções, a cena de batalha em que se contrapõem argumentos propendentes à visão clássica do julgador passivo e neutro e a assunção de um compromisso real com a concretização da justiça ... A questão hoje ultrapassou a escala da mera *conveniência* ou já não se coloca mais como *recomendação*. É tema de *sobrevivência institucional*. Ou o Judiciário acorda para os reclamos de uma comunidade heterogênea, mas desperta, ou será substituído por alternativas menos dispendiosas, mais rápidas e eficientes de resolução dos conflitos.¹⁷⁶

Mais do que postura ativa, o juiz deve adotar postura ética, conforme salienta José Renato Nalini, ao deter-se especificamente sobre o problema da morosidade da atividade jurisdicional:

Também pode ser considerada postura ética do juiz a preocupar-se com a lentidão dos julgamentos. Certa humildade há de ser especialmente cultivada para reconhecer-se um profissional, não um semideus, do qual se espera uma solução perfeita. Os destinatários da Justiça apenas precisam de uma decisão. Editada com bom senso, com pertinência para a causa mas, naturalmente, imperfeita como ocorre com qualquer tarefa humana. Estará atuando de maneira ética o juiz que procurar contribuir com a aceleração na prestação jurisdicional.¹⁷⁷

Paralelamente, o juiz deve buscar ampliar os seus conhecimentos, compatibilizando-os com a complexidade das situações submetidas ao seu exame e com a sua dupla condição profissional, de julgador e administrador. Boaventura de Souza Santos, a propósito, alerta que “As novas gerações de juízes e magistrados deverão ser equipados com conhecimentos vastos e diversificados (econômicos, sociológicos, políticos) sobre a sociedade em geral e sobre a administração da justiça em particular”.¹⁷⁸ E, no mesmo sentido, o Código de Ética da Magistratura Nacional, aprovado pelo Conselho Nacional de Justiça, recomenda:

Art. 29. A exigência de conhecimento e de capacitação permanente dos magistrados

¹⁷⁵ NALINI. *A rebelião ...*, p. 115.

¹⁷⁶ NALINI. *O juiz e o acesso ...*, p. 83.

¹⁷⁷ NALINI, José Renato. *Ética geral e profissional*. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001, p. 303.

¹⁷⁸ SANTOS, Boaventura de Souza. Introdução à sociologia da administração da justiça. In: FÁRIA, José Eduardo (Org.). *Direito e justiça: a função social do Judiciário*. 3. ed. São Paulo: Ática, 1997, p. 59.

tem como fundamento o direito dos jurisdicionados e da sociedade em geral à obtenção de um serviço de qualidade na administração de Justiça.

[...]

Art. 31. A obrigação de formação contínua dos magistrados estende-se tanto às matérias especificamente jurídicas quanto no que se refere aos conhecimentos e técnicas que possam favorecer o melhor cumprimento das funções judiciais.

A adoção dessa nova postura é, pois, 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”.¹⁷⁹

A aplicação prática da gestão processual, mediante a implantação das propostas desenvolvidas a seguir, ou mesmo de outras propostas, exige do juiz, ainda, a consideração da realidade vivenciada na unidade judiciária em que atua e, mais especificamente, a observação do que ocorre no dia-a-dia e o questionamento sistemático sobre a existência de melhores formas de proceder.

Outrossim, as propostas desenvolvidas a seguir longe estão de esgotar as possibilidades de aplicação prática da gestão processual, até porque elas não conhecem limites, enquanto, ademais, a adoção de alguma(s) delas pode se revelar mais apropriada a título de solução a determinado(s) problema(s) enfrentado(s) na realidade – qualidade que, tanto quanto possível, se procura ressaltar quando do tratamento individualizado de cada proposta.

E, conquanto concebidas para o processo materializado em suporte físico, as propostas são apropriadas, na sua maior parcela, para o processo materializado em suporte eletrônico.

3.3.1 Atos decisórios

O juiz, visando ao adequado exercício da atividade jurisdicional, deve praticar uma série de atos no curso do procedimento, os quais se distinguem, basicamente, em duas categorias: atos decisórios (ou provimentos) e atos reais (ou materiais).¹⁸⁰

¹⁷⁹ NALINI. *Revista dos Tribunais* ..., p. 89-99.

¹⁸⁰ Conforme observam Antonio Carlos de Araujo Cintra, Ada Pellegrini Grinover e Cândido Rangel Dinamarco: “Em meio à variadíssima atividade do juiz no processo, distinguem-se duas categorias de atos processuais: a) *provimentos*; b) *atos reais* (ou materiais). *Provimentos* são os pronunciamentos do juiz no processo, seja solucionando questões, seja determinando providências. Segundo sua influência sobre o processo e a causa, os provimentos serão *finais* (quando põem fim ao processo, impedindo que o juiz volte a exercer jurisdição, ali, com referência à causa) ou *interlocutórios* (quando pronunciados durante o processo, sem lhe pôr fim – do latim, *inter locutus*). Os provimentos finais podem, ainda, subdividir-se em duas classes, conforme contenham ou não

Importam, nesse instante, os atos decisórios, ou seja, os atos por meio dos quais o juiz soluciona questões ou determina a realização de providências, neles incluídos, segundo a classificação adotada pelo art. 162 do Código de Processo Civil, os despachos, que, por traduzirem atos dizentes com a ordinariedade da tramitação do processo e com o seu enquadramento ao desenvolvimento processual previsto em abstrato e por não se vincularem a atividades essencialmente burocráticas, são revestidos de algum cunho decisório, conquanto mínimo.

Dada a sua finalidade, é por meio dos atos decisórios que o juiz, embora executando atividades que podem ser reputadas operacionais – porque o juiz é o seu próprio executor –, desempenha boa parte da gestão processual. Por isso, convém que a sua atuação, também nessa parcela, seja pautada pelos ideais de menor dispêndio de energia e custos e de obtenção de resultados concretamente dotados de maior utilidade, e, pois, orientada pela busca de solução para o conflito subjacente ao processo, e não somente para o processo.

Nessa linha, a intervenção do juiz deve visar, tanto quanto possível, à pronta solução das questões que lhe são submetidas, evitando, assim, protelações injustificadas – e, por extensão, a mais prejudicial entre as modalidades de “etapas mortas” do processo –, muitas delas admitidas sob o manto da pretensa necessidade de assegurar o exercício do contraditório – sugerindo, às vezes, expectativa que, vencidas pelo cansaço após intermináveis pronunciamentos limitados ao “Diga a parte contrária ...”, as próprias partes cheguem a consenso ou uma delas abdique de seu interesse. Caso a caso deve ser avaliada a real necessidade de assegurar o exercício do contraditório ou, mesmo, a possibilidade de relegá-lo para ocasião futura.

Exemplo expressivo de como vêm ocorrendo excessos na asseguarção do exercício do contraditório resulta de inadequada interpretação dada ao entendimento consagrado na Orientação Jurisprudencial 142 da Subseção 1 de Dissídios Individuais do Tribunal Superior do Trabalho, que recomenda, quando interpostos embargos de declaração contendo pedido visando à modificação da decisão embargada, a necessidade de, previamente ao seu julgamento, abrir-se vista à parte contrária para manifestação.¹⁸¹ Nessa hipótese, tem sido

juízo de mérito; e os interlocutórios, segundo apreciem questão incidente do processo ou se limitem a trazer determinações para a marcha deste. [...] Os *atos materiais* não têm, como os precedentes, qualquer caráter de resolução ou determinação. São das seguintes espécies: a) *instrutórios* (realizar inspeções em pessoas ou coisas, ouvir alegações dos procuradores das partes etc.); b) de *documentação* (rubricar folhas dos autos, referentes a ato em que haja intervindo, assinar a folha final) (*Teoria geral ...*, p. 282-283).

¹⁸¹ BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. SBDI-1. Orientação Jurisprudencial n. 142. Embargos declaratórios. Efeito modificativo. Vista à parte contrária. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

comum a automática abertura de vista à parte contrária, às vezes sem a intervenção do juiz – por atuação direta da Secretaria, de ofício ou mediante delegação –, sem qualquer análise quanto à efetiva necessidade de assegurar o exercício do contraditório – necessidade que existe somente quando for potencial a modificação da decisão embargada e, ainda assim, desde que anteriormente à interposição dos embargos de declaração não tenha sido propiciada à parte contrária, de alguma maneira, a discussão sobre a matéria versada no recurso. Conforme constatado na prática, esse descuido, em algumas situações concretas, importou em prejuízo à duração do processo superior a trinta dias, tempo consumido com a abertura de vista à parte contrária e o posterior encaminhamento dos autos ao juiz prolator da decisão embargada, que, dada a sua condição de juiz substituto, já não mais se encontrava atuando na unidade quando chegou o momento de julgar o recurso.

Os mesmos exageros também têm sido frequentes por ocasião do tratamento conferido às impugnações formuladas na fase de liquidação da condenação, quando, independentemente do teor da impugnação, a intervenção do juiz acaba se restringindo ao “Diga a parte contrária ...” ou “Diga o contador ...”, inclusive de forma reiterada nos casos em que a parte ou o contador que elaborou o cálculo, ciente da impugnação, a reputa improcedente – tornando o procedimento um verdadeiro “pingue-pongue”.¹⁸² A verificação de acerto ou não da impugnação formulada ao cálculo muitas vezes dispensa a ouvida daquele que o elaborou, quer porque se restringe a questões de direito, quer porque envolve alegação de existência de incorreções materiais cuja constatação, pelo próprio juiz, não oferece maiores dificuldades.

Além de visar à pronta solução da questão, a intervenção do juiz deve, em certas situações, projetar os atos futuros do procedimento e, por extensão, conferir-lhes tratamento antecipado. Caso a caso, cabe ao juiz, a partir da decisão que está proferindo, verificar se é possível prever, com boa margem de acerto, a sequência dos atos posteriores e, então, regular antecipadamente a sua prática, ainda que essa, no futuro, pudesse ser promovida sem a sua intervenção, por atuação imediata dos servidores da Secretaria, de ofício ou mediante delegação. Com a adoção dessa sistemática, reduz-se o número de intervenções do juiz no curso do procedimento e, em alguns casos, de intimações destinadas às partes – e, também, a incidência da segunda entre as modalidades de “etapas mortas” do processo.

A experiência prática confirma que algumas situações rotineiras permitem esse tratamento. Um exemplo que tem apresentado excelentes resultados consiste no seguinte

¹⁸² Comenta-se, no fôro, que, em certo processo, um advogado, diante de sucessivas intervenções do juiz limitadas a “Diga o autor ...” ou “Diga o réu ...”, após esclarecer que não possuía mais nenhum argumento a tecer

procedimento, adotado quando da determinação de provas periciais destinadas à avaliação de locais de trabalho, para verificação de existência de condições insalubres, perigosas e inseguras, e avaliação de trabalhadores, para verificação de perda de capacidade laborativa, aquisição de doenças ocupacionais e existência denexo de causalidade entre a doença e a execução do trabalho: os peritos habilitados à nomeação disponibilizam previamente datas e horários em que podem realizar as inspeções; valendo-se dessas datas e horários, o juiz, ao determinar a prova pericial – e definir o seu objeto e nomear o perito –, também designa data e horário para a realização da inspeção e fixa prazos (i) para formulação de quesitos, (ii) para apresentação do laudo, pelo perito, a contar da data em que designada a inspeção, e (iii) para manifestação sobre o laudo, pelas partes, a contar do termo final do prazo estabelecido para apresentação do laudo, e disso tudo determina a intimação das partes, num único momento; e, quando a decisão é proferida em audiência, estabelece, também, que o prazo para manifestação sobre a defesa, pelo autor, coincide com aquele assinado para manifestação sobre o laudo pericial; e, ainda, sendo prevista a prática, pelo réu, de algum outro ato além da manifestação sobre o laudo – como, por exemplo, a exibição de prova documental –, estabelece prazos primeiro ao réu e, após, ao autor, de modo que o primeiro prazo (assinado ao réu) é próprio à prática de ambos os atos e o segundo prazo (assinado ao autor), à manifestação sobre o laudo e sobre os elementos que forem trazidos pelo réu.

A adoção dessa sistemática, contudo, exige que a Secretaria seja orientada a, na execução de seus processos de trabalho, atentar para a existência de ato assim praticado pelo juiz, para, em continuidade ao procedimento, promover o atendimento da providência antevista pelo juiz – e não, conforme já constatado na realidade, diligenciar na conclusão dos autos ao juiz, com proposta de despacho no sentido de “Cumpra-se o item [...] da decisão da fl. ...”.

Qualquer intervenção do juiz deve igualmente expressar-se de forma clara e, em certos casos, detalhada e pedagógica, permitindo não só a sua exata compreensão como o fácil cumprimento da providência porventura determinada. O juiz se expressa de forma clara quando não deixa dúvidas quanto ao posicionamento que adota sobre a questão que lhe é submetida – se defere ou indefere o requerimento, se acolhe ou rejeita o pedido – e do respectivo fundamento, e, na parte em que determina alguma providência, quanto à identificação do sujeito a quem dirige a determinação, do objeto da determinação e do modo de atendimento à determinação (tempo, lugar e forma). Não se trata de simplesmente reforçar

em relação à questão objeto do debate, formulou requerimento no sentido de “Diga o juiz ...”.

a necessidade de respeito a um dos requisitos de dicção das decisões judiciais – a clareza –, cuja inobservância autoriza a via dos embargos de declaração, e sim de ir além, sem o receio de cometimento de excessos no detalhamento das determinações ou no conteúdo pedagógico incluído nos pronunciamentos do juiz – sendo preferível, nesse âmbito, pecar por excesso.

Nessa linha, quando um requerimento é deferido, ainda que nos exatos termos em que formulado, o pronunciamento do juiz não deve expressar-se por meio de um simples “Defiro. Cumpra-se.”, porque esse método impõe ao servidor, a quem incumbe conferir sequência ao procedimento, ler e interpretar não só o pronunciamento do juiz como também o requerimento que o precede, o qual nem sempre é claro ou objetivo na exposição da pretensão – são comuns petições cujos requerimentos, ao contrário de serem reunidos em um único item (ao final), são formulados durante o desenvolvimento da manifestação. Ao prever, de modo explícito, a providência a ser realizada, o pronunciamento do juiz é bastante para o servidor conferir continuidade ao procedimento sem a necessidade de exame do requerimento que o precede e, o que é mais importante, sem o risco de interpretá-lo diferentemente do juiz – tornando menos complexo, assim, o ato a ser praticado pelo servidor, ao suprimir um dos pequenos atos que poderiam integrá-lo.

Também quando a providência determinada pelo juiz impõe à Secretaria a confecção de algum expediente necessário a transmiti-la ao destinatário, como mandado, ofício etc., o próprio texto do pronunciamento do juiz, quando suficientemente claro e abrangente dos aspectos indispensáveis ao atendimento da determinação, é o bastante a ser transcrito no expediente, como seu conteúdo – também tornando menos complexo o ato a ser praticado pelo servidor.

No mesmo sentido, quando impõe à Secretaria a intimação sobre o seu teor, o pronunciamento do juiz deve deixar claro quem deve ser intimado, não se limitando ao “Int.”, sob pena de o servidor, a quem incumbe dar sequência ao procedimento, entender, por hipótese, que devem ser intimadas ambas as partes, quando ao juiz bastava a intimação de uma delas.

E, ainda a título ilustrativo, quando determina às partes alguma providência mais complexa, o pronunciamento do juiz, além do conteúdo jurídico, deve expressar o modo prático que pode viabilizar o atendimento da ordem. Pense-se, por hipótese, na necessidade de regularização da representação processual, em razão do falecimento do empregado: de uma maneira sucinta, basta ao juiz determinar algo como “Regularize o autor, no prazo de [...], a sua representação processual. Int.”; mas, da maneira aqui recomendada, o juiz deve

determinar algo como “Regularize o autor, no prazo de [...], a sua representação processual, mediante a exibição de certidão de dependentes habilitados perante a Previdência Social e nova procuração, outorgada por esses dependentes. Int. os sucessores do autor: Fulano ..., Sicrano ... etc.”.

A adoção dessa técnica, quando o caso concreto inclui a intimação das partes, normalmente acaba dispensando o exame dos autos por seus procuradores e, por extensão, o comparecimento destes em Secretaria – reduzindo, assim, a demanda por atendimento junto ao balcão.

Ainda, a intervenção do juiz, quando incluir determinação de adoção de alguma providência, quer dirigida a seus auxiliares, quer a partes ou terceiros, deve atentar para a escolha do meio mais adequado ao seu atendimento – ou seja, do meio mais eficiente e eficaz –, entre os disponíveis.¹⁸³ A imperatividade inerente à atividade jurisdicional pode ser compreendida segundo os resultados concretos por ela visados, de modo que a determinação de cumprimento das decisões judiciais não necessariamente precisa ser dirigida ao sujeito obrigado segundo o plano da relação substancial. O prestígio das decisões judiciais advém, muito mais, de sua capacidade de produzir resultados concretos do que da consideração do sujeito a quem elas são impostas.

No particular, algumas obrigações afetas ao empregador no plano da relação substancial podem ser atendidas mais eficientemente, no plano da relação processual, por meio de providências atribuídas à Secretaria, como a realização de registros na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) do empregado e a confecção de documentos hábeis ao levantamento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e ao encaminhamento do benefício do seguro-desemprego. Em casos tais, se o cumprimento da obrigação é dirigido ao próprio obrigado, torna-se necessário intimá-lo a tanto; aguardar o prazo assinado para

¹⁸³ O ordenamento pátrio prevê (como, por exemplo, no art. 461 do Código de Processo Civil), para a efetivação dos provimentos jurisdicionais, meios diretos e meios indiretos. Os meios diretos permitem a efetivação do provimento jurisdicional independentemente da vontade do sujeito originariamente obrigado e se subdividem em meios sub-rogatórios, que substituem a prestação a ser realizada pelo sujeito originariamente obrigado, e meios de coerção direta, que atuam quando não existe uma prestação a ser realizada pelo sujeito originariamente obrigado, como é o caso da necessidade de recuperação de coisa ou de remoção de ato contrário ao direito. Os meios indiretos permitem a efetivação do provimento jurisdicional ao atuarem sobre a vontade do sujeito originariamente obrigado, pressionando-o psicologicamente a realizar a prestação a que se obrigou, e se subdividem em meios pessoais, como é o caso da prisão civil, ou patrimoniais, como é o caso da multa periódica. A escolha do meio de efetivação do provimento jurisdicional orienta-se pela aplicação dos critérios da adequação – idoneidade do meio escolhido para alcançar o resultado desejado –, necessidade – a indispensabilidade do meio escolhido para alcançar o resultado desejado – e proporcionalidade – tanto quanto possível, o meio escolhido deve, ao mesmo tempo, assegurar a efetivação do provimento jurisdicional e impor menos gravames à esfera jurídica do sujeito originariamente obrigado.

cumprimento; prestar atendimento, em Secretaria, quando do cumprimento da determinação; e, não ocorrendo o cumprimento da determinação, certificar o ocorrido e, mediante nova intervenção do juiz, determinar outra providência. Se dirigido à Secretaria, a expedição da intimação é substituída pela realização da anotação ou confecção do documento, sendo suprimidas as demais etapas.

Em relação ao principal ato decisório praticado pelo juiz – a sentença –, quando nele se estabelece condenação ao pagamento de quantia certa – hipótese que apanha a quase totalidade das sentenças condenatórias proferidas perante Varas do Trabalho –, um aspecto merece avaliação mais detida no caso concreto: a definição, na própria sentença, da quantia objeto de condenação – a chamada sentença líquida.

A disciplina dos procedimentos instituídos para o Processo do Trabalho não impõe ao juiz a fixação da quantia objeto de condenação. Ao contrário, da norma prevista no *caput* do art. 879 da Consolidação das Leis do Trabalho – “Sendo ilíquida a sentença exequenda, ordenar-se-á, previamente, a sua liquidação [...]” – se extrai claramente a possibilidade de o juiz proferir a denominada sentença genérica. Nesse caso, a mesma disciplina prevê que a liquidação da obrigação deve ser realizada pelas partes ou, sucessivamente, por contador *ad hoc*, mediante cálculo (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 879, §§ 1º-B e 3º), procedimento que demanda tempo considerável – não raro superior a trinta dias – e a expedição de algumas intimações, a indicar a notabilidade dos ganhos gerados pela liquidação da obrigação já em sentença.

Cumprido ao juiz, pois, considerar esses aspectos e, especialmente em contextos em que o tema não apresenta maior complexidade – como, por exemplo, quando a condenação corresponde ao pagamento de parcelas rescisórias – ou os recursos disponíveis são adequados à definição da quantia objeto de condenação – como, por exemplo, quando a Secretaria contar com servidor habilitado à execução da tarefa –,¹⁸⁴ não relegar a prática desse ato para momento posterior, ainda que isso exija um pouco mais de tempo para a prolação da sentença.

¹⁸⁴ A Resolução n. 53/2008 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, no seu Anexo III, estabelece que a estrutura funcional das Varas do Trabalho deve ser composta por no mínimo um servidor exercente da função comissionada de “Calculista” (BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução n. 53/2008, de 31 de outubro de 2008. Dispõe sobre a uniformização da estrutura administrativa da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. *Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho*, 10 dez. 2008. Brasília, DF. Disponível em: <http://informatica.jt.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/PORTAL_CONSELHO/PORTAL_CONSELHO_INSTITUCIONAL/PORTAL_CONSELHO_RESOLUCOES/53%20%20ESTRUTURA%20TRIBUNAIS.PDF>. Acesso

3.3.2 Delegação da prática de atos afetos ao juiz

Os atos processuais de competência do juiz podem ser distinguidos, também, entre atos passíveis de delegação e atos indelegáveis. A distinção encontra amparo na própria classificação adotada pelo Código de Processo Civil, aplicável subsidiariamente ao Processo do Trabalho (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 769), quando 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 45/2004, prevê que “os servidores receberão delegação para a prática de atos de administração e atos de mero expediente sem caráter decisório” (art. 93, inc. XIV).

A importância da distinção ora proposta – e do próprio enquadramento, em uma ou outra categoria, do maior número dos atos processuais rotineiramente praticados – reside na necessidade de potencializar a aplicação das normas que dispensam a intervenção do juiz, como mecanismo de aceleração e desburocratização da tramitação processual – dada a expressiva simplificação que produz nos fluxos de movimentação do processo – e, de modo mediato, como reveladora de típica gestão processual.

Mesmo entre os atos processuais indelegáveis afetos ao juiz, vários, na realidade, são, ainda que em parte, realizados pelos servidores da Secretaria. Em razão dessa sistemática, alguns servidores da Secretaria redigem o conteúdo de certos atos decisórios e, após, os submetem ao juiz, que, concordando com a redação proposta, os chancela, firmando o respectivo expediente – ou, não concordando, procede ou determina as retificações cabíveis.

A influência dos cartórios sobre a justiça não se limita aos seus efeitos sobre a morosidade do processo. Estende-se a aspectos materiais do exercício jurisdicional: funcionários de cartório são quem elabora um volume considerável de decisões judiciais.

A chamada “preparação de decisões” ou “despacho em preto” consiste na apreciação, geralmente pelo diretor, escrevente-chefe ou escrevente, dos requerimentos mais simples formulados pelas partes e na elaboração de uma minuta de decisão, que é submetida ao juiz e, se aprovada, por ele assinada.

Esse fenômeno foi constatado em todos os cartórios analisados, variando apenas o nível de utilização e o tipo de decisão preparada. Em alguns, ele é bastante utilizado para todo tipo de decisão (inclusive liminares e sentenças). Em outros, é utilizado apenas nas decisões mais “corriqueiras” ou “simples”, como afirmam os funcionários.

Como não se trata de uma prática oficialmente reconhecida – embora bastante difundida – não se verificou haver padrão ou critérios na elaboração das minutas ou

na conferência feita pelo juiz.¹⁸⁵

Há bom tempo consagrada na realidade forense, essa sistemática, diante das vantagens que a sua correta utilização oferece, acaba encontrando justificativa nos mesmos fundamentos que apoiam a delegação da prática de atos afetos ao juiz, segundo a definição e os contornos explanados adiante, sendo ambas, por isso, merecedoras de tratamento semelhante.

Como consequência lógica, a prática – total ou parcial – dos atos aqui cogitados, quando promovida pelos servidores da Secretaria, deve, tal como quando os atos são praticados pelo próprio juiz, orientar-se por ideais de menor dispêndio de energia e custos e de obtenção de resultados concretamente dotados de maior utilidade, sendo-lhe aplicáveis, pois, as recomendações defendidas anteriormente.

3.3.2.1 Fundamentos

Conforme já salientado, ao juiz incumbe exercer a maior fatia da atividade jurisdicional e, por isso, se lhe confere a posição mais importante entre os sujeitos que participam da relação processual. E, não por outra razão, se lhe veda, como regra, delegar as suas atribuições.¹⁸⁶ Contudo, a vedação à delegação não é absoluta, consoante demonstrado linhas adiante.

A permissibilidade de delegação, se por um lado conduz à diminuição da carga de trabalho do juiz, por outro não implica reduzir, nem mesmo em parcela mínima, a responsabilidade própria às suas atribuições originárias. 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. Ademais, consoante referido anteriormente, reserva-se ao juiz o dever de executar as tarefas objeto de delegação em situações em que os servidores não logram fazê-lo satisfatoriamente.

Vários fundamentos justificam ressaltar a regra da vedação à delegação, a maior parte deles de ordem lógica.

Ao integrar, à estrutura de pessoal dos órgãos judiciários, os auxiliares do juiz – como

¹⁸⁵ BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário, op. cit., p. 29.

¹⁸⁶ O exercício da atividade jurisdicional é informado, entre outros, pelo princípio da indelegabilidade, expresso por meio da vedação constitucional, dirigida aos Poderes do Estado, à delegação das suas atribuições. Por força da orientação que emerge do princípio, não se permite a qualquer dos órgãos do Poder Judiciário, ainda que no seu próprio âmbito, alterar a divisão de atribuições fixada pela Constituição e pela lei.

o diretor de secretaria e o oficial de justiça –, o ordenamento jurídico reconhece a incapacidade material e profissional de o juiz praticar, por si só, todos os atos necessários à tramitação processual. A possibilidade conferida ao juiz de delegar a prática de atos de sua incumbência só faz confirmar essa realidade e, paralelamente, visa a conferir-lhe tratamento mais adequado e eficiente.

Na mesma linha, a crescente complexidade das situações que reclamam o exercício da atividade jurisdicional repercute diretamente sobre a atuação do juiz, que também se torna mais tormentosa. Nem todos os atos cuja prática é atribuída ao juiz, no entanto, apresentam o mesmo grau de complexidade e, em contextos em que é inviável ou bastante difícil praticar todos, o juiz deve atuar privilegiando os atos mais complexos, aqueles, em última análise, vinculados à atividade-fim jurisdicional, ou seja, à atividade diretamente voltada à certificação do direito segundo as peculiaridades do caso concreto e, se for o caso, à determinação de prática de atos tendentes a tornar concreto o direito certificado – embora, entre os últimos, há vários que também recomendam a dispensa de intervenção do juiz, como exposto adiante.

Ainda, entre os atos cuja prática compete ao juiz, muitos acabam sendo realizados de modo automático, porquanto, em razão da correspondente disciplina legal, o ato a ser praticado na continuidade do procedimento e o seu próprio conteúdo são taxativamente definidos pelo legislador, com evidentes limitações ao espaço de atuação do juiz. Nessas situações, aqui denominadas de automatismo da atividade jurisdicional, deve ser permitida a prática do ato aos servidores, como natural continuidade do procedimento, ao invés de concluir os autos do processo ao juiz, a quem caberia, no máximo, praticar o ato em conformidade com o que previamente estipulado pelo legislador. Assim, se as tarefas próprias aos servidores – como, por exemplo, a certificação de transcurso de prazos e a juntada de petições e outros expedientes aos autos dos processos – naturalmente lhes impõem inteirar-se sobre os atos até então praticados, especialmente o(s) último(s), e se a esse(s) último(s) ato(s) deve automaticamente seguir-se outro já definido previamente pela disciplina processual, a lógica recomenda que o ato subsequente seja também praticado pelos mesmos servidores, a traduzir uma espécie de ato complexo.

Sem causar qualquer prejuízo ao exercício da atividade jurisdicional, a delegação tende a estabelecer relação mais adequada entre o número de agentes processantes e de agentes decisores perante as unidades judiciárias de primeiro grau – além de, consoante mencionado linhas atrás, acelerar e desburocratizar a tramitação processual, em razão da simplificação dos fluxos de movimentação do processo.

Por fim, a mais importante das razões, tendo em consideração o contexto atual em que se insere a atividade jurisdicional, reside na necessidade de conferir eficácia máxima aos direitos fundamentais à efetividade da atividade jurisdicional e à duração razoável do processo, já que a delegação da prática de atos aos servidores representa um dos meios aptos ao alcance de maior eficiência e celeridade no exercício da atividade jurisdicional. A delegação, quando idônea a produzir resultados mais úteis e céleres, se inclui entre os deveres – e não entre as faculdades – impostos ao juiz.

3.3.2.2 Limites e possibilidades

A delegação do exercício da atividade jurisdicional, até por se constituir em exceção ao princípio da indelegabilidade, submete-se à observância de determinados limites, e a definição dos respectivos contornos não dispensa a interpretação das disposições legais que tratam da matéria.

Estão elas contidas, como já destacado, no § 4º do art. 162 do Código de Processo Civil – “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.” – e no inc. XIV do art. 93 da Constituição da República – “os servidores receberão delegação para a prática de atos de administração e atos de mero expediente sem caráter decisório;” –, e aproveitam à atividade jurisdicional exercida perante Varas do Trabalho – a primeira, por aplicação subsidiária autorizada no art. 769 da Consolidação das Leis do Trabalho, e a segunda, pela eficácia jurídica que lhe é inerente.

A primeira disposição trata de atos meramente ordinatórios e, exemplificativamente, alude a atos consistentes em juntada e em vista obrigatória.

Com relação à juntada – de novas peças aos autos dos processos –, a interpretação não oferece maiores dificuldades. Tratando-se de peças representativas de (i) atos cuja prática, se tempestiva, é mera consequência de os sujeitos que os realizam (partes ou terceiros) serem cientificados de outros atos processuais já realizados ou instados a praticar algum(ns) ato(s), e (ii) atos cuja prática resulta de iniciativa exclusiva do(s) interessado(s) e não depende de prévia provocação – como, por exemplo, a celebração de acordo, a outorga de mandato, a informação sobre alteração de dados cadastrais etc. –, a sua juntada dispensa intervenção do juiz. Ao revés, tratando-se de peças representativas de atos cuja prática (i) é promovida

extemporaneamente ou (ii) não decorre de prévia provocação, quando dela dependente, a admissibilidade da juntada deve ser submetida ao crivo do juiz – a quem incumbe atuar diligentemente também no sentido de evitar a prática de atos desnecessários.

A vista obrigatória, como outra modalidade de ato meramente ordinatório, está vinculada (i) a disposições legais que, a partir da consideração do(s) ato(s) por último praticado(s), quando a sua admissibilidade independe de intervenção do juiz, já projetam expressamente, como ato subsequente, a ouvida ou mera ciência de uma ou de ambas as partes, ou de terceiros, e, (ii) em âmbito mais amplo, ao princípio do contraditório, que orienta a necessidade de propiciar conhecimento a partes e terceiros que, em alguma medida, possuem interesse relacionado aos atos praticados no processo.

Já os demais atos meramente ordinatórios envolvem aqueles próprios ao aqui denominado automatismo da atividade jurisdicional, ou seja, os atos cuja prática é, a partir da consideração do(s) ato(s) por último realizado(s), (i) previamente definida pela disciplina processual – e cuja identificação não oferece maiores dificuldades, bastando remissão àquela disciplina –, ou (ii) dele(s) mera decorrência lógica – e cuja identificação não dispensa constatar, no caso concreto, a ausência de margem de escolha quanto ao ato subsequente a ser praticado, ou, de outro modo, a existência de possibilidade única quanto ao ato seguinte a ser praticado.

A segunda disposição, por sua vez, trata de atos de administração e atos de mero expediente sem caráter decisório e, a despeito de fazer uso de expressões diversas, pode parecer que retrata mera elevação a patamar constitucional da matéria já tratada no § 4º do art. 162 do Código de Processo Civil. Entretanto, não é essa, ao menos em parte, a melhor conclusão. A regra inserta no § 4º do art. 162 do Código de Processo Civil se encarrega de eleger os atos (“meramente ordinatórios”) cuja prática é delegada aos servidores pelo próprio legislador, tratando-se, pois, de espécie de delegação legal. Já a norma prevista no inc. XIV do art. 93 da Constituição da República, ao entregar ao juiz a tarefa de definir os atos objeto de delegação, institui espécie de delegação judicial e, assim, certamente visa a um campo de incidência distinto daquele ao qual se destina a regra anterior.

Com relação aos atos de administração, pode-se cogitar de dupla destinação da norma, compreensiva, então, de (i) atos envolventes de administração dos órgãos judiciários e, pois, externos aos processos e (ii) atos envolventes de administração do trâmite processual e, pois, internos aos processos – e que nada mais são do que atos de direção e impulso do procedimento, que, por isso, coincidem com aqueles que, na dicção do art. 162 do Código de

Processo Civil, são tratados como atos ordinatórios.

Os atos de mero expediente sem caráter decisório, a seu turno, incluem, sem a necessidade de maiores indagações a respeito, os atos que, na classificação adotada no art. 162 do Código de Processo Civil, são definidos como despachos, os quais, conforme Cândido Rangel Dinamarco, não possuem caráter decisório:

Em toda ordem processual, o juiz tem o poder de comandar e controlar inquisitivamente o andamento do processo e sua regularidade, impulsionando-o em direção ao provimento final a ser proferido (sentença de mérito no processo de conhecimento, entrega do bem na execução), evitando irregularidades e sanando vícios. Ele o faz mediante providências de rotina, como ao mandar que se juntem petições ou documentos aos autos, ao chamar as partes a se manifestar sobre documentos ou especificar provas (arts. 324, 398 *etc.*), ao designar data para audiência *etc.* Daí receberem esses atos judiciais o nome de despachos de *mero expediente*, ou simplesmente *despachos*. Eles são manifestações da vontade do Estado-juiz, mas destituídas de qualquer conteúdo decisório. Resolvem-se em atos *de direção e impulso*, a serem realizados mesmo sem provocação das partes (art. 263) e sempre no interesse da regularidade processual.¹⁸⁷

Os despachos, assim, traduzem atos voltados à ordinariiedade da tramitação do processo, com o seu enquadramento ao desenvolvimento processual previsto em abstrato e, como não se vinculam a atividades essencialmente burocráticas, a sua prática também compete ao juiz – e, por isso, em realidade, são revestidos de algum cunho decisório, conquanto mínimo.

Em princípio, não podem ser incluídos entre os atos de mero expediente sem caráter decisório os atos que, na classificação adotada no art. 162 do Código de Processo Civil, se enquadram como decisões interlocutórias. Esses atos, embora também visem a permitir a marcha normal do procedimento, são revestidos de cunho decisório mais intenso, porque, tendo por finalidade a solução de um impasse momentâneo, implicitamente admitem margens mais largas de atuação discricionária do juiz. Não somente o conteúdo decisório que caracteriza as decisões interlocutórias impede que a sua prática seja delegada aos servidores, mas também essa maior liberdade de escolhas conferida ao juiz quando da análise da situação concreta, já que daí decorre, senão a impossível, a improvável identificação prévia da solução mais adequada – recordando-se que a delegação sempre importa em permitir a prática integral, pelos servidores, do mesmo ato que originariamente seria realizado pelo juiz.

Os esclarecimentos até aqui expendidos a propósito dos atos de mero expediente sem caráter decisório sugerem um alcance bastante limitado da norma prevista no inc. XIV do art.

¹⁸⁷ DINAMARCO, Cândido Rangel. *Instituições de Direito Processual Civil*. 4. ed. São Paulo: Malheiros, 2004, p. 494-495, v. II.

93 da Constituição da República, ainda que, conforme já sustentado, superior àquele cogitado no art. 162 do Código de Processo Civil. Todavia, a consideração da natureza da inovação constitucional aponta para conclusão diversa e permite entender que ao juiz é outorgado âmbito maior de atuação criativa no trato da matéria.

Consoante antes explanado, a Constituição da República inclui a duração razoável do processo e a adoção de meios que garantam a celeridade de sua tramitação entre os direitos e garantias fundamentais, e, nessa condição, eles podem ser exigidos como autênticos direitos a uma prestação perante juízes e tribunais, que, então, se submetem a atuar em prol do seu atendimento como típico dever funcional, e não mera faculdade. Não fosse isso suficiente, a própria Constituição da República institui alguns meios capazes de conferir maior celeridade ao trâmite processual, e entre eles está, justamente, a delegação da prática de atos aos servidores, providência que visa a racionalizar a tramitação do processo, a evitar deslocamentos desnecessários dos autos dos processos entre a Secretaria e o gabinete do juiz, e a reservar ao juiz disponibilidade maior de tempo para praticar os atos que efetivamente exigem a sua participação imediata.

Nessa linha de raciocínio, a delegação pode alcançar atos decisórios cujo conteúdo (i) pode ser disciplinado pelo juiz prévia e abstratamente, visando a atender situações concretas cuja ocorrência é mais frequente, ou (ii) pode ser explicitado, na situação concreta, em momento posterior à sua prática, sem qualquer prejuízo à regularidade do procedimento.

Na primeira hipótese pode ser enquadrado, exemplificativamente, o ato afeto ao juiz previsto no § 2º do art. 879 da Consolidação das Leis do Trabalho: “Elaborada a conta e tornada líquida, o Juiz poderá abrir às partes prazo sucessivo de 10 (dez) dias para impugnação fundamentada [...]”. A norma assegura ao juiz a escolha entre assinar às partes, ou não, prazo para manifestação sobre o cálculo elaborado com a finalidade de tornar líquida a condenação imposta em sentença. O cálculo, por sua vez, pode ser elaborado pelas próprias partes ou por auxiliares da Justiça. Com apoio no que normalmente constata na realidade, pode o juiz concluir que, sendo o cálculo elaborado por uma das partes, convém assinar prazo para manifestação à parte adversa, enquanto, sendo o cálculo elaborado por auxiliar da Justiça, em tese mais isento de ânimo, é dispensável assinar prazo para manifestação às partes. A partir daí, basta que as duas situações sejam disciplinadas prévia e abstratamente, por meio de ato normativo, e os servidores, doravante, pratiquem o ato cabível em cada uma das situações concretas, nas quais, então, passa a ser dispensada a intervenção do juiz.

E na segunda hipótese pode ser enquadrado, também a título de exemplo, o ato

consistente na emissão do primeiro juízo de admissibilidade dos recursos. Conforme estabelece a norma inserta no art. 900 da Consolidação das Leis do Trabalho, interposto o recurso, deve-se assegurar ao recorrido o direito à formulação de suas razões de contrariedade. Considerada essa necessidade, pode-se cogitar de, num primeiro momento, os servidores verificarem o preenchimento dos pressupostos de admissibilidade do recurso interposto e, estando atendidos, de imediato promoverem a ciência à parte contrária, para, querendo, oferecer contrarrazões. Após, oferecidas ou não as contrarrazões, os autos são conclusos ao juiz, para explicitação do juízo de admissibilidade e determinação da(s) providência(s) subsequente(s), num único momento. Trata-se, também, de situação que pode ser disciplinada prévia e abstratamente por meio de ato normativo.

Fora dessas hipóteses, os atos decisórios afetos ao juiz necessariamente se enquadram como indelegáveis e, portanto, não dispensam a intervenção do juiz, mesmo que limitada, conforme explicado linhas atrás, à conferência da redação do seu conteúdo proposta pelos servidores e, com ela concordando, à assinatura do respectivo expediente.

3.3.2.3 Operacionalidade

Além de atentar a certos limites, conforme definidos legalmente, a delegação do exercício da atividade jurisdicional, também por se tratar de exceção à indelegabilidade, deve observar algumas cautelas, basicamente de três ordens: (i) formais, ligadas à previsão dos atos passíveis de delegação e à documentação de sua operacionalidade nas situações concretas; (ii) materiais, ligadas ao aperfeiçoamento dos recursos materiais disponíveis e à qualificação dos servidores a quem delegada a prática de atos; e (iii) de controle, ligadas à avaliação do desempenho dos atos praticados em razão da delegação.

A adoção de cautelas de ordem formal – própria, somente, aos atos cuja prática pode ser delegada integralmente aos servidores, porquanto, fora dessa hipótese, os atos afetos ao juiz são considerados como por ele mesmo praticados, embora contando com auxílio dos servidores – se justifica em atenção ao princípio do devido processo legal, que, como exposto, entre outras finalidades visa a submeter o exercício da atividade jurisdicional a procedimentos previamente ordenados, aptos a permitir aos jurisdicionados o conhecimento antecipado quanto às regras disciplinadoras de sua participação no processo.

Nesse campo, é recomendável a edição de atos normativos, pelo juiz, com a finalidade

de (i) apontar, tanto quanto possível, cada um dos atos apanhados pela delegação e, (ii) sendo necessário, em razão da ausência de disciplina legal correspondente, detalhar os demais aspectos inerentes à sua prática pelos servidores – pense-se, por exemplo, no prazo a ser assinado quando da prática de ato consistente em vista obrigatória envolvendo um laudo pericial.

Se é certo que a edição de atos normativos é indispensável em se tratando de (i) atos de administração e atos de mero expediente sem caráter decisório – porque as hipóteses são de delegação judicial –, e (ii) atos decisórios cujo conteúdo pode ser disciplinado pelo juiz prévia e abstratamente com a finalidade de atender situações concretas verificadas com maior frequência ou pode ser explicitado, na situação concreta, em momento posterior à sua prática, quando não oferecer prejuízo à regularidade do procedimento – porque as hipóteses são fundadas na outorga, ao juiz, de âmbito maior de atuação discricionária no trato da matéria –, dúvidas podem surgir quanto aos atos meramente ordinatórios.

A despeito de traduzir modalidade de delegação legal, o tratamento conferido pelo legislador é de caráter geral, sem preocupação com situações específicas, em relação às quais, então, remanesce a pertinência de apontar os atos abrangidos pela delegação e detalhar os demais aspectos inerentes à sua prática pelos servidores, finalidades que podem ser atingidas mediante a edição de atos normativos pelo juiz.

A edição de atos normativos, aqui recomendada, exige que o juiz, (i) a partir da realidade vivenciada na respectiva unidade jurisdicional, (i.a) identifique e catalogue as situações que realmente autorizam e justificam a delegação e (i.b) qualifique os servidores para o desempenho a contento da atividade delegada, e (ii) discipline claramente, quando necessário, os demais aspectos inerentes à prática dos atos delegados.

Particularmente quanto à identificação e catalogação das situações que autorizam e justificam a delegação, é recomendável que os atos normativos disponham de modo exemplificativo, e não exaustivo, em razão das inúmeras hipóteses que podem ocorrer na realidade. Com isso, confere-se aos servidores alguma dose de discricionariedade no exame de situações não catalogadas e se lhes permite a prática de atos em situações concretas que apresentam semelhanças com aquelas já catalogadas – e, em razão dessa proximidade, possam recomendar tratamento uniforme – e em que o ato a ser praticado é imperativo da boa lógica que decorre da consideração do(s) ato(s) até então já praticado(s).

E, de outro lado, é indispensável a documentação mínima, pelos servidores, da prática dos atos apanhados pela delegação, por meio de certidão ou termo lançado nos autos, cujo

conteúdo registre (i) o ato a ser praticado em razão da delegação – providência que se justifica em virtude de o ato praticado pelo servidor substituir o ato que seria praticado pelo juiz e, nesse contexto, precisar exibir o mesmo conteúdo – e (ii) o fundamento normativo que a autoriza – em homenagem à segurança que deve resultar da prática de atos processuais, em especial aqueles de competência do juízo (entenda-se, do juiz e dos seus auxiliares).

A adoção de cautelas de ordem material, por sua vez, encontra fundamento na possibilidade de alguma adaptação da estrutura das Varas do Trabalho à transferência, aos servidores, de atribuições originariamente afetas ao juiz.

Essa adaptação passa pela qualificação dos servidores, dotando-os de conhecimento suficiente a identificar a ocorrência das situações que autorizam a prática de atos objeto de delegação e a conferir o tratamento processual adequado, segundo as finalidades da delegação. E, quanto aos atos decisórios indelegáveis cujo conteúdo, na prática, é redigido pelos servidores da Secretaria, a qualificação deve incluir prévia e rotineira orientação aos servidores sobre, entre outros aspectos, posicionamentos adotados pelo juiz, formas como o juiz se expressa por escrito – visando à manutenção de um padrão de redação – e, em especial quando consistir em sentença, conclusões sobre elementos fáticos a serem considerados no ato decisório.

Na mesma linha, particularmente quanto a atos cuja prática é objeto de delegação mediante identificação precisa da situação que a precede, os sistemas informatizados de acompanhamento processual podem ser aperfeiçoados de modo a, constatado o registro de ocorrência de atos coincidentes com aqueles que antecedem os atos a serem praticados em razão da delegação, emitirem uma espécie de alerta sobre a possibilidade de prática, pelo mesmo servidor, do ato subsequente, inclusive identificando esse ato subsequente. Assim, por exemplo, efetuado o registro, no sistema de acompanhamento processual, de ocorrência consistente em apresentação, por uma das partes, de cálculo destinado à liquidação da condenação, o sistema sinaliza tratar-se de ato motivador da prática subsequente, pelo servidor – e, pois, sem qualquer participação do juiz –, de ato consistente em abertura de prazo de dez dias, à parte contrária, para manifestação sobre o cálculo.

Por fim, cumpre ao juiz exercer o controle das tarefas executadas pelos servidores em razão da delegação, aspecto melhor examinado linhas adiante. Mas, principalmente quanto aos atos decisórios indelegáveis cujo conteúdo, na prática, é redigido pelos servidores da Secretaria, sobreleva a importância de o juiz promover a efetiva conferência da minuta proposta – e não, ao contrário do que sugerem alguns exemplos extraídos da realidade forense,

simplesmente firmá-la, sem maiores cuidados na avaliação do seu conteúdo.

3.3.2.4 Casuística

Entre os atos processuais verificados na realidade da atividade jurisdicional exercida perante Varas do Trabalho, vários são os afetos ao juiz cuja prática pode ser delegada aos servidores.

A maior parte desses atos se concentra na modalidade atos meramente ordinatórios, como a juntada e a vista obrigatória, campo em que é expressivo o número de atos normativos expedidos com a finalidade de conferir tratamento à matéria, ora com eficácia espacial restrita à própria unidade judiciária – nesse caso, expedidos pelo juiz que exerce a sua titularidade –, ora com eficácia espacial abrangente de todas as unidades judiciárias integrantes de uma mesma Região da Justiça do Trabalho – nesse caso, expedidos pelo presidente e/ou corregedor do Tribunal Regional do Trabalho respectivo.

Esses atos normativos identificam, alguns de modo taxativo,¹⁸⁸ outros de modo exemplificativo,¹⁸⁹ os atos em relação aos quais a sua prática é delegada. Como argumentado anteriormente, depõem contra a identificação taxativa o infindável número de situações que podem ocorrer na realidade e o cerceamento imposto aos servidores quanto a situações que, a despeito de não identificadas, podem merecer tratamento que também dispense a intervenção do juiz.

Nem sempre, ademais, os atos normativos se preocupam em avançar na regulação da matéria em situações em que, em razão da ausência de disciplina legal correspondente, é recomendável o detalhamento de aspectos vinculados à prática dos atos alcançados pela delegação.¹⁹⁰ Ou, quando avançam, o fazem de modo bastante genérico, inclusive a ponto de permitir dúvidas quanto aos atos abrangidos.¹⁹¹

Outrossim, vários atos normativos revelam preocupação em disciplinar a documentação da prática dos atos alcançados pela delegação. Alguns deles o fazem

¹⁸⁸ Por exemplo: Consolidação das Normas da Corregedoria, do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (ANEXO B).

¹⁸⁹ Por exemplo: Portaria n. 002/2006, da Vara do Trabalho de Piriri/PI (ANEXO F).

¹⁹⁰ Por exemplo: Consolidação das Normas da Corregedoria, do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, em relação a algumas situações tratadas no inciso VI do art. 12, em que não há indicação do prazo assinado ao destinatário para a prática do ato (ANEXO B).

¹⁹¹ Por exemplo: Provimento n. 213/2001, art. 96, § 2º, do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (ANEXO

simplesmente estabelecendo a necessidade de documentação,¹⁹² enquanto outros, estabelecendo, inclusive, o conteúdo da documentação.¹⁹³

Ainda, vários atos normativos atuam no sentido de ampliar o alcance da norma prevista no inc. XIV do art. 93 da Constituição da República, em evidente intuito de conferir eficácia máxima ao direito fundamental à razoável duração do processo e à instituição de meios que garantam a celeridade da sua tramitação. Algumas situações disciplinadas por esses atos normativos são dignas de avaliação particularizada, e devem ser consideradas como exemplares da possibilidade de o juiz alargar o âmbito de atuação criativa no tratamento da matéria.

O Provimento TRT-GCR n. 0001/2004, editado pelo Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região, enquanto vigente, estabeleceu:

Art. 1º. No âmbito das Varas do Trabalho vinculadas ao Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região, serão praticados pelo Diretor de Secretaria e servidores designados pelo Juiz Titular, independentemente de despacho, os seguintes atos:

[...]

XX - intimação do exequente para impugnar embargos à execução, à adjudicação ou de terceiros, quando não ocorridas as hipóteses de rejeição liminar;¹⁹⁴

O ato normativo previu, em situações de ajuizamento de embargos à execução, embargos à adjudicação e embargos de terceiro, não sendo as medidas merecedoras de rejeição liminar, que os servidores deveriam promover a imediata intimação da parte contrária, para apresentação de resposta. Com isso, na maior parte das situações que envolveram o ajuizamento daquelas medidas – já que era excepcional a sua rejeição liminar –, dispensava-se no primeiro momento a intervenção do juiz, relegando-se-a para após o transcurso do prazo destinado ao oferecimento de resposta, quando então cabia ao juiz dizer sobre todas as questões vinculadas às medidas, inclusive o atendimento aos respectivos pressupostos de admissibilidade do exame de mérito. Contudo, o ato normativo em questão não contemplou situações merecedoras de idêntico tratamento, como, por exemplo, o ajuizamento de embargos à arrematação, justificando-se, nesse caso, a sua aplicação analógica.

C).

¹⁹² Por exemplo: Provimento TRT SCR n. 02/2002, art. 2º, do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região (ANEXO D).

¹⁹³ Por exemplo: Provimento n. 01/2006, art. 89, parágrafo único, do Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região (ANEXO E).

¹⁹⁴ BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região. Provimento TRT-GCR n. 0001/2004, de 30 de março de 2004 (revogado pelo Provimento TRT-GCR n. 03/2008). Especifica os atos que podem ser praticados pelos Diretores de Secretaria e servidores designados pelo Juiz, independentemente de despacho. Disponível em: <http://www.trt6.gov.br/index_sec.php?acao=corregedoria>. Acesso em: 06 mar. 2009.

Nos termos do Provimento Geral da Corregedoria Regional do Trabalho da 9ª Região:

Art. 53. Incumbe ao Diretor de Secretaria ou ao seu Assistente, tratando-se de atos ordinatórios, dar o devido impulso processual mediante termo lançado nos autos, exclusivamente para as seguintes providências:

[...]

dd) Intimar as partes, quando interposto recurso [...] pela União, desde que juridicamente interessada;¹⁹⁵

Cuida a hipótese, em situações de interposição de recurso pela União, da necessidade de os servidores promoverem a imediata intimação das partes, para apresentação de contrarrazões. Com isso, delega-se aos servidores a verificação, ainda que superficial, de atendimento aos pressupostos de admissibilidade do recurso, dispensa-se, nesse primeiro momento, a intervenção do juiz e relega-se a explicitação do juízo primeiro de admissibilidade do recurso para após o transcurso do prazo destinado ao oferecimento de contrarrazões, momento em que poderá o juiz, inclusive, considerar possíveis argumentos expendidos nessa peça envolvendo a mesma questão.

Estabelece a Portaria VT/CN n. 001/2007 da Vara do Trabalho de Caldas Novas-GO:

Art. 3º Observado o disposto pelo art. 2º, compete à Secretaria, independentemente de despacho do Juiz, a juntada:

[...]

XI - de pedido de vista pela parte, atendendo-o desde que não haja prazo comum em trâmite, não prejudique o trabalho de auxiliares da Justiça e não interfira na audiência previamente designada, por prazo máximo de cinco dias, observando-se as normas pertinentes [...];¹⁹⁶

A norma atribui aos servidores a prática de ato consistente em deferimento de requerimento de vista dos autos do processo, independentemente de qualquer intervenção do juiz, a partir da verificação de não-ocorrência das situações que, a contrário senso, impõem o pronunciamento do juiz, quais sejam, que não haja prazo comum em curso, que a concessão de vista não prejudique o trabalho de auxiliares da Justiça – pense-se, por exemplo, na existência de prazo em curso assinado ao perito para apresentação de laudo – e que a concessão de vista não prejudique a realização de audiência já designada. Por aplicação analógica da norma, pode-se conferir igual tratamento a situações que envolvem a formulação

¹⁹⁵ BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. Provimento Geral da Corregedoria Regional do Trabalho da 9ª Região, de 13 de outubro de 2005. Disciplina regras procedimentais a serem utilizadas nas unidades judiciárias de 1º grau do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. Disponível em: <http://www.trt9.jus.br/internet_base/paginadownloadcon.do?evento=F9-Pesquisar&tipo=123#>. Acesso em: 06 mar. 2009.

¹⁹⁶ BRASIL. Vara do Trabalho de Caldas Novas/GO. Portaria VT/CN n. 001/2007, de 04 de junho de 2007. Disciplina os atos ordinatórios a serem praticados pela Secretaria da Vara do Trabalho de Caldas Novas/GO. Disponível em: <<http://www.trt18.jus.br/>>. Acesso em: 06 mar. 2009.

de requerimento de prorrogação de prazo em curso, quando dilatatório.

A Portaria 4^a VT-001/2006, editada pela 4^a Vara do Trabalho de Anápolis-GO, por sua vez, disciplina:

Artigo 9º - Nas execuções definitivas, decorrido *in albis* o prazo para pagamento do débito ou garantia do juízo, será solicitado por meio do sistema BACEN JUD, o bloqueio de valores junto às contas bancárias do executado;

§ 1º - Não se aplica o disposto no *caput* às execuções fiscais decorrentes de multas aplicadas pelo órgão fiscalizador;

§ 2º - Restando frustradas duas solicitações consecutivas de bloqueio, será realizada a pesquisa, via DETRANET, com a finalidade de obter informações sobre veículos eventualmente cadastrados em nome do executado, sem prejuízo de solicitações de bloqueio via BACEN JUD, com intervalo de 15 em 15 dias, até integral quitação da execução;

§ 3º - Não sendo encontrados veículos cadastrados em nome do executado, expedir-se-á mandado de penhora e avaliação de tantos bens quantos bastem à integral garantia da execução;

§ 4º - Em não sendo localizados bens para penhora, será intimado o exequente, para no prazo de cinco (05) dias, indicar bens passíveis de penhora, com a advertência de que o seu silêncio importará a automática suspensão do curso da execução pelo prazo de um (01) ano, nos termos do art. 40 da Lei nº 6.830/80. No caso de suspender-se a execução e transcorrido o prazo, será intimado o exequente e seu advogado, para, no prazo de trinta (30) dias, indicarem, de forma conclusiva, os meios necessários para prosseguimento da execução, sob pena de expedição de certidão de crédito e arquivamento definitivo dos autos, na forma do art. 212 do PGC/TRT-18ª Região;

§ 5º - Comprovado nos autos o pagamento do valor total da execução, o Diretor ou Subdiretor de Secretaria, procederá ao cancelamento de bloqueio via BACEN JUD ou restrição judicial de veículos via DETRANET;

§ 6º - A secretaria atualizará, de ofício, os cálculos de liquidação, bem como, as consultas junto ao DETRAN e SERPRO, quando tais informações forem necessárias ao prosseguimento da execução;¹⁹⁷

O ato normativo sob exame regula, com alcance prospectivo bastante amplo, os atos a serem praticados pelos servidores a partir da ocorrência de situação em que o executado, citado a tanto, não efetua o pagamento nem nomeia bens capazes de garantir a execução, com destaque para os atos a serem praticados com a finalidade de diligenciar na localização de bens capazes de conduzir a bom termo a execução, inclusive quanto à ordem a ser observada na realização de cada um deles.

Enfim, a análise de alguns textos normativos editados com a finalidade de disciplinar a delegação da prática de atos processuais aos servidores, ao mesmo tempo em que aponta para a necessidade de aperfeiçoamentos na sua produção, confirma quão amplas são as possibilidades de utilização desse mecanismo de racionalização e celeridade da tramitação processual, restando ainda um vasto campo a ser explorado, tanto na identificação de outros

¹⁹⁷ BRASIL. Vara do Trabalho de Anápolis/GO. Portaria 4^a VT-001/2006, de 15 de dezembro de 2006. Disciplina os atos ordinatórios a serem praticados pela Secretaria da Vara. Disponível em: <<http://www.trt18.jus.br/>>. Acesso em: 06 mar. 2009.

atos passíveis de delegação como na regulamentação de sua prática.

Consideradas essas premissas e os critérios defendidos em itens anteriores, elaborase proposta de modelo de ato normativo voltado a dispor sobre a delegação da prática de atos aos servidores no âmbito de uma Vara do Trabalho (ANEXO A) – certamente distante, ainda assim, de esgotar as hipóteses concretas que permitem a utilização desse mecanismo.

3.3.3 Audiência

Os procedimentos instituídos para o Processo do Trabalho incluem a audiência entre os atos cuja realização é essencial, sendo nela obrigatória a presença das partes. Ainda, o seu ambiente é próprio à prática de vários atos processuais, na linha da orientação que emerge dos princípios da concentração e da oralidade. Nesse sentido, a Consolidação das Leis do Trabalho estabelece:

Art. 843. Na audiência de julgamento deverão estar presentes o reclamante e o reclamado, independentemente do comparecimento de seus representantes [...].

[...]

Art. 845. O reclamante e o reclamado comparecerão à audiência acompanhados das suas testemunhas, apresentando, nessa ocasião, as demais provas.

Art. 846. Aberta a audiência, o juiz ou presidente proporá a conciliação.

[...]

Art. 847. Não havendo acordo, o reclamado terá vinte minutos para aduzir sua defesa, após a leitura da reclamação, quando esta não for dispensada por ambas as partes.

Art. 848. Terminada a defesa, seguir-se-á a instrução do processo, podendo o presidente, "ex officio" [...], interrogar os litigantes.

[...]

§ 2º Serão, a seguir, ouvidas as testemunhas, os peritos e os técnicos, se houver.

[...]

Art. 850. Terminada a instrução, poderão as partes aduzir razões finais, em prazo não excedente de 10 (dez) minutos para cada uma. Em seguida, o juiz ou presidente renovará a proposta de conciliação, e não se realizando esta, será proferida a decisão.

Além disso, o mesmo diploma prevê a unidade da audiência e a documentação simplificada dos atos nela praticados:

Art. 849. A audiência de julgamento será contínua; mas, se não for possível, por motivo de força maior, concluí-la no mesmo dia, o juiz ou presidente marcará a sua continuação para a primeira desimpedida, independentemente de nova notificação.

[...]

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

A indispensabilidade de sua realização, como regra, e a posição de momento próprio à

prática de vários atos processuais evidenciam a importância de melhor gerenciar esta fase do procedimento. Para além, a proximidade que o juiz mantém com as partes e seus procuradores, nesse momento, reforça a importância de extrair maior utilidade do ato.

Como momento em que se reúnem os principais sujeitos da relação processual, a audiência, orientada pelo princípio da imediatidade, permite percorrer boa parte do procedimento com notáveis ganhos em termos de celeridade, economia e segurança. A celeridade é garantida pela prática de vários atos em um mesmo momento; a economia, além da prática de vários atos em um mesmo momento, pela documentação resumida dos atos praticados e pela imediata comunicação às partes, evitando-se intimações posteriores; e a segurança, pela certeza que confere quanto às determinações dirigidas aos presentes e pela redução da possibilidade de cometimento de abusos processuais, já que os atos são praticados sob controle direto do juiz.

É a audiência, ademais, o ambiente propício a que o juiz, cumprindo o 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 desses sujeitos para o alcance dos resultados mais justos.

Embora seja própria à fase de conhecimento, nada impede a realização de audiência nas fases de liquidação e execução, conforme recomendarem, também, as circunstâncias do caso concreto, em especial com a finalidade de conduzir as partes à conciliação ou, ao menos, a consenso quanto a certas questões. A realização de audiência na fase de liquidação vem apresentando bons resultados em situações em que não é expressiva a divergência quanto ao valor objeto da condenação, permitindo obter consenso entre as partes a esse 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);¹⁹⁸ 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 os bens penhorados etc. –, mas o executado demonstra interesse em cumprir a obrigação segundo suas disponibilidades, permitindo a conciliação entre as partes.

¹⁹⁸ “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.”

Por outro lado, a indispensabilidade da realização de audiência não traduz regra absoluta, ainda que essa conclusão seja sustentável com fundamento na literalidade das disposições legais antes transcritas. A consideração das peculiaridades do caso concreto pode recomendar a dispensa de sua realização, com ganhos, em termos de celeridade e economia, superiores àqueles que poderiam ser obtidos com a sua realização – recordando-se que entre as principais “etapas mortas” do processo, nas Varas do Trabalho, está o período que medeia a designação da audiência e a sua efetiva realização. Enquadram-se nesse modelo, basicamente, as situações em que (i) não se estabelece controvérsia sobre matéria fática, caso em que a produção de provas é dispensável; (ii) a solução da controvérsia, embora envolva matéria fática, não depende de provas cuja produção ocorre em audiência; e (iii) é difícil ou inviável a obtenção de conciliação, como ocorre, normalmente, quando da relação processual participam certos entes públicos.

Essas situações, entretanto, não podem ser consideradas isoladamente, e sim devem ser analisadas em confronto com outros fatores. Assim, por exemplo, embora não haja provas a serem produzidas em audiência, pode ser grande a probabilidade de êxito na tentativa de conciliação; e, da mesma forma, embora não haja provas a serem produzidas em audiência e seja inviável a obtenção de conciliação, pode existir um bom número de providências cuja determinação de realização em audiência implique ganhos em termos de eficiência e eficácia.

3.3.3.1 Providências prévias à realização

Não sendo identificada a impertinência da audiência, algumas providências devem ser adotadas previamente, para que a sua realização possa produzir os resultados desejados.

A primeira delas diz com a organização da sessão (pauta) – conjunto de audiências designadas para um mesmo turno ou dia –, no que respeita à quantidade e à ordem de designação das audiências. No particular, o critério que deve presidir as escolhas é o da racionalidade, a partir da consideração de fatores definidos pelo juiz e/ou identificados nas situações concretas, entre os quais se destacam: (i) o tempo total destinado à sessão; (ii) a finalidade a que se destina a audiência; (iii) por extensão, a necessidade de produção de provas na audiência; e (iv) as técnicas conciliatórias adotadas pelo juiz.

Sobre o primeiro fator, a experiência recomenda que o juiz, conforme a demanda e considerando que a distribuição do tempo deve compreender a execução de outras tarefas,

reserve até um turno do dia para cada sessão, disponibilizando, a tanto, de quatro a cinco horas.¹⁹⁹

A finalidade a que se destina a audiência é um dos fatores que projeta o grau de complexidade do ato e, aliado à experiência prática, permite estimar, com boa margem de acerto, o tempo necessário à sua consecução. A praxe forense consagrou a utilização das denominações (i) audiência una, destinada à prática de todos os atos, sem fracionamento; (ii) audiência inicial, destinada, basicamente, à formulação da primeira proposta conciliatória, ao oferecimento da defesa, à determinação de produção de algumas provas e à designação do prosseguimento da audiência; e (iii) audiência de instrução, destinada, basicamente, à produção de provas orais, à formulação da segunda proposta conciliatória e ao oferecimento de razões finais.²⁰⁰ A título ilustrativo, a experiência prática atesta que a realização da denominada audiência inicial demanda, em média, entre cinco e dez minutos.

A necessidade de produção de provas na audiência, tendo em conta os meios – os quais normalmente correspondem aos depoimentos de partes, testemunhas e, eventualmente, alguns outros sujeitos, como peritos – e o seu objeto, é outro fator que projeta o grau de complexidade do ato e, também aliado à experiência prática, permite estimar, em alguma medida, o tempo necessário à sua consecução.

A probabilidade de acerto dessa estimativa se amplia em situações em que a audiência a ser realizada é a de instrução. Quando de sua designação, que normalmente ocorre por ocasião da audiência inicial, dois elementos podem ser considerados para tal fim: um deles corresponde ao objeto da prova, a partir do exame imediato da defesa – pressupondo-se, obviamente, que o conteúdo da petição inicial já é de domínio do juiz – e da subsequente identificação dos fatos controvertidos e, entre esses, aqueles passíveis de demonstração mediante os meios cuja produção se faz em audiência; o outro, ao número de testemunhas que cada uma das partes pretende se valer, a partir de estimativa nesse sentido solicitada às próprias partes – sem que isso imponha restrições futuras à ouvida de testemunhas em número superior ao estimado –, procedimento que apresenta bons resultados quando as partes, nesse

¹⁹⁹ Sobre o tema, o art. 813 da Consolidação das Leis do Trabalho prevê que “As audiências dos órgãos da Justiça do Trabalho serão públicas e realizar-se-ão na sede do Juízo ou Tribunal em dias úteis previamente fixados, entre 8 (oito) e 18 (dezoito) horas, não podendo ultrapassar 5 (cinco) horas seguidas, salvo quando houver matéria urgente”.

²⁰⁰ A praxe forense consagrou, também, a utilização da denominação audiência de julgamento, destinada à prolação da sentença e cuja realização apresentava pertinência ao tempo em que o julgamento era atribuído a juízo colegiado, composto por um juiz do trabalho e dois juízes classistas representantes de empregados e empregadores, mas não mais se justifica após a extinção da chamada representação classista operada pela Emenda Constitucional 24/1999 e pelo fato de que, na prática, a sentença é confeccionada em gabinete.

momento, já trabalham com o dado em questão, como demonstra a experiência prática.

Nesse último aspecto, ademais, sobressai a importância do diálogo que o juiz deve manter com as partes e seus procuradores, expondo a pertinência, já por ocasião da audiência inicial, de estimarem ao menos o número de testemunhas que pretendem sejam ouvidas, e buscando, assim, a sua efetiva cooperação.

As técnicas aplicáveis à conciliação, como fator que também deve ser considerado na organização da sessão, variam em complexidade – e, por extensão, demandam mais ou menos tempo –, conforme, basicamente, os procedimentos adotados pelo juiz, os quais podem compreender número variável de atos – como o diálogo isolado com cada uma das partes, o diálogo isolado com os procuradores, sem a presença das partes, etc. – e, dependendo do caso concreto, a própria repetição de alguns atos.

Com apoio nesses fatores, passa-se à definição da ordem de realização das audiências, do tempo estimado a cada uma delas e, por extensão, da quantidade de audiências a serem realizadas em uma mesma sessão.

A propósito da ordem de realização das audiências, a racionalidade recomenda que a sua fixação se oriente pelo grau de complexidade, em sentido crescente – das audiências de menor para as de maior complexidade – opção que se justifica, segundo confirma a experiência prática, pelo fato de a diferença entre o tempo estimado para a realização da audiência e o tempo efetivamente consumido aumentar conforme maior for esse grau de complexidade. E, por óbvio, a redução da possibilidade de ocorrência dessa diferença amplia a chance de um maior número de audiências observar os horários designados, com o que se confere maior segurança ao ato, especialmente se visualizado pelo prisma dos jurisdicionados.

Embora nem sempre sejam previsíveis os resultados a serem alcançados com a realização da audiência, em algumas situações é possível estimar que nenhum proveito útil será obtido, senão mera formalização da presença das partes e de determinação de providências cuja realização poderia ser ordenada fora daquele ambiente – inclusive o próprio adiamento da audiência. Com relativa frequência ocorre de, no momento da realização da audiência, estarem pendentes de promoção diligências que precedem logicamente os atos que devem ser praticados em audiência, por força de relação de prejudicialidade entre esses e aquelas. Acontece, por exemplo, de, no momento da realização da audiência, se encontrar ainda em curso algum prazo assinado às partes ou mesmo a algum auxiliar do juiz; não ter sido realizada alguma prova cuja produção independe de audiência, mas cujos elementos fáticos por ela considerados podem ser objeto de prova em audiência visando a demonstrar

situação diversa; não ter sido analisado, pelo juiz, algum requerimento cujo deferimento ou não pode dispensar ou exigir a produção de provas em audiência; enfim, não ter sido ainda praticado algum ato que guarda relação de dependência com os atos que podem ser praticados em audiência. Em situações tais, é fácil prever que a manutenção da audiência, conforme previamente designada, não trará maior utilidade, e sim que a sua realização somente se prestará ao seu adiamento, em razão da pendência existente, o que pode ser determinado mediante decisão proferida fora de audiência e, em especial, antes de sua realização.

É necessário ter presente que o comparecimento em juízo de partes, procuradores e outros – testemunhas, com frequência – importa em dispêndio de tempo e recursos financeiros e, portanto, deve ser exigido, tanto quanto possível, somente quando efetivamente necessário e quando possa apresentar alguma utilidade. A experiência prática demonstra o desconforto com que partes e testemunhas, em especial, tomam conhecimento, em audiência, de que deverão retornar em outro momento. Para elas, é como se a audiência não é realizada, porque a avaliação que fazem sobre a efetiva ocorrência do ato é orientada por critérios de utilidade, ou seja, de obterem uma solução para o conflito ou se desincumbirem do dever que envolve o seu comparecimento em juízo.

Essas situações podem ser tratadas mediante a instituição de um processo de trabalho de fácil implantação e operacionalização, que consiste na revisão prévia, promovida com certa frequência (uma vez por semana, por exemplo) e antecedência em relação à data designada para realização da sessão (entre quinze e vinte dias, por exemplo), dos autos dos processos correspondentes, para apurar, em síntese, se o procedimento, tendo em conta os atos até então praticados, se encontra apto a, na sua continuidade, viabilizar a prática dos atos próprios à audiência; e se, por alguma razão, for constatado que não, então, nesse mesmo momento, adia-se a audiência – por decisão do juiz ou por atuação da Secretaria, mediante delegação – para data compatível com a finalização das diligências pendentes, e disso intimam-se as partes. Com isso, não só se evita o comparecimento desnecessário de partes, procuradores e outros porventura intimados a tanto, como também, e tão importante, se abrem vagas, na sessão correspondente, aproveitáveis para a designação de audiências afetas a outros processos.

Ao aproveitamento dessas vagas mostra-se relevante a adequada fixação da antecedência com que o processo de trabalho em questão deve ser executado, de modo a permitir a escolha dos processos (judiciais) cujo procedimento se encontra apto à realização da audiência e, com alguma antecedência mínima, a intimação daqueles que a ela devem

comparecer. A experiência prática demonstra que os melhores resultados são obtidos quando o preenchimento das vagas ocorre no momento em que é realizada a audiência referente ao processo beneficiado, caso ela seja fracionada, e o seu prosseguimento, quando a continuidade do procedimento não exige diligências mais complexas – de regra, no máximo, a concessão de prazo ao autor para manifestação sobre a defesa e documentos que a acompanham –, pode ser designado para aquele momento próximo disponível.

Outro processo de trabalho cuja execução prévia à realização da audiência também assegura a obtenção de resultados úteis, com ganhos notáveis em termos de economia de tempo e racionalização da prática dos atos, conforme tem comprovado a experiência prática, igualmente de fácil implantação e operacionalização, consiste no exame prévio, promovido com certa frequência e antecedência em relação à data designada para realização da sessão (na semana anterior, no dia anterior ou no mesmo dia, por exemplo), dos autos dos processos correspondentes, visando a identificar, a partir dos elementos até então existentes, alguns aspectos – envolventes, de regra, dos contornos da lide, da matéria fática controvertida, das provas já disponíveis e das provas admissíveis quando da realização da audiência – que permitem projetar o que deve e pode ocorrer na audiência, e na produção de breves apontamentos acerca dos elementos identificados, capazes de viabilizar rápida remessa aos autos do processo caso haja necessidade de considerá-los quando da realização da audiência.

A execução desse processo de trabalho é recomendável sob vários ângulos. Primeiro, atesta o domínio efetivo que o juiz exerce sobre a atividade jurisdicional, particularizada no processo para o qual se presta a audiência, e o comprometimento real com o seu exercício, aspecto facilmente percebido pelos presentes à audiência e que, conseqüentemente, porque lhes sugere mais segurança quanto às intervenções do juiz, tende a aumentar a sua cooperação. Depois, assegura maior objetividade na prática dos atos afetos ao juiz, em especial aquela cuja necessidade pode ser prevista, como a determinação de realização de provas e, quanto à produção, o objeto da prova – no particular, a experiência prática demonstra que o efetivo domínio do processo permite ao juiz, em caso de coleta de depoimentos, esgotar os questionamentos pertinentes, a ponto de dispensar ou reduzir sobremaneira a intervenção dos advogados nessa parte. E, ainda, facilita ao juiz o encaminhamento inicial das decisões que deva proferir – se essas se tornarem necessárias –, na medida em que já são de seu domínio os elementos disponíveis, os quais, porque recentemente consultados, não tomarão tanto tempo na sua análise.

Acerca do processo de trabalho em questão, a sua operacionalização, em termos de

frequência e antecedência, é flexível e dependente, em maior medida, do modo como o juiz organiza a distribuição do tempo disponível. A experiência prática, contudo, recomenda a maior proximidade possível da data designada para a sessão, permitindo ao juiz, ao realizar a audiência, mais facilmente recordar, a partir das breves anotações que procedeu, os aspectos previamente identificados.

Mais um processo de trabalho cuja execução prévia à realização da audiência também conduz à obtenção de resultados úteis, conferindo alguma agilidade no desenvolvimento do ato, consiste – igualmente a partir do exame prévio dos autos dos processos correspondentes, visando a identificar, com apoio nos elementos até então existentes, alguns aspectos que permitem projetar o que deve e pode ocorrer na audiência – na confecção antecipada, pelo servidor responsável por secretariá-la, de parte do termo de audiência, mediante o registro de fatos e determinações cuja probabilidade de ocorrência é grande, como é o caso dos nomes dos advogados das partes, da determinação de realização de certas provas periciais e da concessão de prazos às partes. Trata-se, aqui, de melhor aproveitar os recursos disponibilizados pela crescente informatização dos processos de trabalho.

Um aspecto final digno de atenção, em respeito ao direito de acesso à Justiça, envolve os horários para os quais são designadas as audiências, que, tanto quanto possível, devem adaptar-se a certas características locais que podem dificultar ou impossibilitar o comparecimento dos jurisdicionados à solenidade – como é o caso clássico dos meios de transporte, cujos horários de atendimento nem sempre são compatíveis. Cumpre ao juiz, assim, manter-se atento a possíveis dificuldades enfrentadas pelos jurisdicionados no comparecimento às audiências, motivadas pela ausência ou insuficiência de meios de acesso compatíveis com os horários designados, e, se for o caso, promover as devidas adaptações.

Ainda nesse particular, nada impede – ao contrário, antes recomenda – que o juiz, em audiência, nos casos que exigem o seu adiamento, indague previamente as partes e procuradores sobre possíveis dificuldades de comparecimento na data e horário escolhidos para o prosseguimento, procurando conciliar os interesses de todos, tanto quanto possível, e evitando futuras remarcações.

3.3.3.2 Realização

Conforme já salientado, a indispensabilidade da realização de audiência, como regra, e

a circunstância de tratar-se de momento próprio à prática de vários atos processuais reforçam a importância de melhor gerenciá-la, na busca, sempre, de maior eficiência e eficácia. E, a tanto, são recomendáveis alguns cuidados e a adoção de alguns processos de trabalho.

O primeiro cuidado a ser observado – ainda que pareça óbvia a recomendação, diante da existência de norma expressa estabelecendo que ao juiz incumbe presidir as audiências (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 659, inc. I) –, é que o juiz se faça presente ao ato. É reprovável, sob todos os ângulos, a prática adotada em algumas Varas do Trabalho, de “delegar” a condução de audiências ao servidor responsável por secretariá-la, limitando-se o juiz a intervir somente nas situações em que, por qualquer razão – cuja identificação, de qualquer sorte, não apresenta qualquer relevância – o servidor não logra desincumbir-se da “tarefa delegada”. Tal prática, embora possa parecer justificável em situações repetitivas ou de menor complexidade, atenta contra o prestígio do Poder Judiciário como um todo e justifica desconfianças da sociedade quanto à seriedade da atividade empreendida por seus órgãos. A condução das audiências, indubitavelmente, não se encontra entre os atos afetos ao juiz cuja prática é passível de delegação.

O segundo cuidado a ser observado – e, também aqui, a recomendação pode parecer óbvia – consiste no cumprimento, tanto quanto possível, dos horários designados, em especial o de início da sessão. Aliás, por força do comando contido no *caput* do art. 815 da Consolidação das Leis do Trabalho – “À hora marcada, o juiz [...] declarará aberta a audiência [...]” –, a regra é que a audiência seja iniciada no horário designado, devendo ser interpretada como excepcional a tolerância assegurada ao juiz no parágrafo único do mesmo artigo – “Se, até 15 (quinze) minutos após a hora marcada, o juiz ou presidente não houver comparecido, os presentes poderão retirar-se, devendo o ocorrido constar do livro de registro das audiências” –, e não como situação ordinária, como vem acontecendo.

A adoção desses cuidados passa, certamente, pelo exercício constante de administração do tempo disponível ao juiz.

Por força da disciplina dos procedimentos instituídos para o Processo do Trabalho, é na audiência – inicial ou una, conforme o caso – que o juiz mantém o primeiro contato com o processo, já que, após a sua autuação, o diretor de secretaria, de ofício, designa a audiência e disso comunica as partes.²⁰¹⁻²⁰² Nesse momento, cabe ao juiz, atento ao dever de saneamento

²⁰¹ Consolidação das Leis do Trabalho, Art. 841. Recebida e protocolada a reclamação, o escrivão ou chefe de secretaria, dentro de 48 (quarenta e oito) horas, remeterá a segunda via da petição, ou do termo, ao reclamado, notificando-o ao mesmo tempo, para comparecer à audiência de julgamento, que será a primeira desimpedida, depois de 5 (cinco) dias. [...] § 2º O reclamante será notificado no ato da apresentação da reclamação ou na

do processo, determinar que sejam sanados possíveis vícios existentes na petição inicial – embora a sua elaboração seja orientada pelo princípio da simplicidade, e assim deve ser analisada, a petição inicial nem sempre atende aos respectivos requisitos – entre aqueles que autorizam a sua emenda.²⁰³ E, visando à maior eficiência, convém que o juiz questione a parte sobre a possibilidade de sanar os vícios nesse mesmo momento, recomendando, inclusive, que assim proceda.

Sendo nesse mesmo momento produzida a emenda da petição inicial ou formulados esclarecimentos adicionais aos fundamentos nela expostos, ou, até mesmo, formulado aditamento à peça, e embora a disciplina procedimental assegure um prazo mínimo anterior à audiência para possibilitar a preparação da defesa (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 841, *caput*), convém, também em homenagem à eficiência, que o réu seja questionado sobre a possibilidade de, ainda nessa mesma ocasião, complementar a sua defesa, evitando-se, assim, o adiamento da audiência.

Na situação em que, em atenção ao entendimento consagrado na Súmula 263 da Jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho,²⁰⁴ é assinado prazo para emenda da petição inicial, convém estabelecer, desde já, que o réu será tido por ciente do aditamento – desde que formulado no prazo assinado, obviamente – no momento imediatamente seguinte ao termo final do referido prazo, dispensando-se, assim, a expedição de intimação posterior.

Também nesse momento inicial, a competência cada vez mais ampla reconhecida à Justiça do Trabalho e a complexidade crescente dos conflitos submetidos à sua apreciação recomendam conferir algum tratamento imediato a situações que possam repercutir perante terceiros que mantêm cadastros orientados por inscrições numéricas (Instituto Nacional do Seguro Social-INSS, Receita Federal etc.) que normalmente são indispensáveis à concretização do direito – como ocorre quando a própria Secretaria providencia a emissão de guias hábeis ao recolhimento de contribuições previdenciárias e imposto de renda. Nesse caso, cumpre determinar, desde já, que as partes informem, conforme de domínio de cada uma delas, os dados que oportunamente possam ser necessários – na dúvida sobre quais sejam

forma do parágrafo anterior.

²⁰² Na realidade, contudo, nem sempre assim ocorre – e, conforme defendido neste trabalho, é recomendável que ocorra diversamente –, até porque podem surgir situações que impõem a intervenção do juiz antes da realização da audiência.

²⁰³ BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula 263. Salvo nas hipóteses do art. 295 do CPC, o indeferimento da petição inicial, por encontrar-se desacompanhada de documento indispensável à propositura da ação ou não preencher outro requisito legal, somente é cabível se, após intimada para suprir a irregularidade em 10 (dez) dias, a parte não o fizer. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

²⁰⁴ V. nota n. 255.

esses dados, o juiz deve pautar-se pelas necessidades da Secretaria, já que são os seus servidores que efetivamente deles fazem uso.²⁰⁵

Nesse momento inicial, ainda, convém questionar o réu sobre a correção do nome ou denominação que lhe foi atribuída na petição inicial – e que, portanto, até então consta nos registros judiciais – e, se for o caso, proceder na retificação cabível. Conforme demonstra a experiência prática, diante da informalidade que caracteriza boa parte das relações de trabalho, especialmente a de emprego, o autor nem sempre possui conhecimento pleno sobre o nome ou denominação do réu²⁰⁶ e, em razão disso, nem sempre o indica corretamente na petição inicial.

E, se nesse momento o réu, constituído sob a forma de pessoa jurídica, especialmente de direito privado, não exhibe os seus atos constitutivos ou, no mínimo, a última alteração destes, é recomendável determinar que o faça em prazo breve, providência que acaba se mostrando bastante útil no curso do procedimento, em razão da rotineira necessidade de promover-se o redirecionamento da execução em face de sócios, administradores, acionistas e diretores, com o que se evita a futura requisição desses elementos às Juntas Comerciais.

A partir do oferecimento da defesa e documentos que porventura a acompanhem, cumpre ao juiz proceder no seu rápido exame, visando a múltiplas finalidades. É reprovável e deve ser abandonada a prática frequentemente adotada, consistente no mero recebimento e encarte das referidas peças aos autos do processo – precedidos, quando muito, de concessão de rápida vista ao autor – e assinação de prazo ao autor para manifestação.

Uma das finalidades visadas pelo rápido exame da defesa, nesse momento, é identificar as preliminares nela invocadas e, conforme o caso, solucioná-las imediatamente, conferindo efeitos práticos ao dever de saneamento do processo. Nada justifica relegar para o futuro – normalmente quando da prolação da sentença, conforme consagra a praxe judiciária – o exame de certas preliminares quando não há qualquer impedimento em realizá-lo imediatamente. Conforme demonstra a experiência prática, a maior parte das preliminares –

²⁰⁵ Sobre o tema: BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Corregedoria Geral da Justiça do Trabalho. Consolidação dos Provimentos da Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho. Art. 33. Salvo impossibilidade que comprometa o acesso à Justiça, o Juiz do Trabalho determinará às partes a apresentação das seguintes informações: a) no caso de pessoa física, o número da CTPS, RG e órgão expedidor, CPF e PIS/PASEP ou NIT (Número de Inscrição do Trabalhador); b) no caso de pessoa jurídica, o número do CNPJ e do CEI (Cadastro Específico do INSS), bem como cópia do contrato social ou da última alteração feita no contrato original, constando o número do CPF do(s) proprietário(s) e do(s) sócio(s) da empresa demandada. Parágrafo único. Não sendo possível obter das partes o número do PIS/PASEP ou do NIT, no caso de trabalhador, e o número da matrícula no Cadastro Específico do INSS — CEI, relativamente ao empregador pessoa física, o Juiz determinará à parte que forneça o número da CTPS, a data de seu nascimento e o nome da genitora. *Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho*, 30 out. de 2008. Disponível em <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 05 fev. 2009.

²⁰⁶ Não é comum a ocorrência de erro na indicação do nome do autor na petição inicial. Nada impede, no entanto, que em relação a ele o procedimento ora recomendado seja adotado.

como as fundadas, entre as mais comuns, em incompetência absoluta do juízo, inépcia da petição inicial e carência de ação – não oferece qualquer dificuldade de exame e decisão imediatos, além do que a documentação da decisão, inclusive, pode ser – e é recomendável que seja – promovida de maneira resumida – evitando-se, assim, os longos arrazoados normalmente desenvolvidos em sentença.

O rápido exame da defesa, nesse momento, também permite identificar os contornos da controvérsia fática, facilitando, no caso de adiamento da audiência, a escolha da data do seu prosseguimento e, portanto, auxiliando na melhor organização da correspondente sessão.

Ainda, o rápido exame da defesa, nesse momento, possibilita desde já obter das partes alguns esclarecimentos pertinentes à solução da controvérsia – a ponto de, em certos casos, tornar dispensável a produção de outras provas – ou ao melhor desenvolvimento do procedimento, como, por exemplo: se não há oposição do autor quanto à forma dos documentos exibidos pelo réu; se o autor obteve determinados benefícios perante órgãos oficiais (benefícios previdenciários, seguro-desemprego etc.); se o autor participou da produção de certos documentos, firmando-os (registros de horários, recibos de pagamento etc.). Alguns desses esclarecimentos, por outro lado, podem ser extraídos de anotações existentes na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) do trabalhador, hipótese em que, se o trabalhador porta o documento em audiência, deve-se examiná-lo e, nele efetivamente se constatando a existência de anotações pertinentes, trasladá-las para o termo de audiência.

A propósito da forma a ser atendida pela prova documental – a qual, no Processo do Trabalho, está prevista no art. 830 da Consolidação das Leis do Trabalho –,²⁰⁷ a invocação de sua inobservância, quando fundada somente nessa circunstância, também atrai a necessidade de o juiz estabelecer diálogo com os procuradores das partes, expondo o exagerado apego ao formalismo que, no estágio atual da ciência processual, a exigência implica.²⁰⁸

O rápido exame da defesa, nesse momento, igualmente permite verificar a existência de requerimento de produção de provas impróprias à audiência, como perícias, inspeções e

²⁰⁷ “O documento oferecido para prova só será aceito se estiver no original ou em certidão autêntica, ou quando conferida a respectiva pública-forma ou cópia perante o juiz ou tribunal.”

²⁰⁸ Em jurisprudência: BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Embora o art. 830 da CLT enuncie que os documentos oferecidos para prova deverão ser apresentados em original ou cópia autenticada, não se pode perder de vista que a lealdade processual e a instrumentalidade do processo limitam essa exigência ao indispensável. Assim, não pode ser invalidado o documento quando a impugnação limita-se apenas à sua forma (falta de autenticação), em nada se referindo ao seu conteúdo. Nesta hipótese, o intuito não negar vigência à norma do texto consolidado, mas sim, proferir interpretação com base na instrumentalidade processual, impedindo que a forma prevaleça sobre a essência. RO 16314/02. Relatora: Rosemary de Oliveira Pires. Belo

requisições de documentos e/ou informações a terceiros, cujo exame e solução imediatos normalmente não oferecem dificuldades, evitando-se, assim, o retorno posterior dos autos ao juiz – quando não, conforme ocorre com alguma frequência, a omissão no exame do requerimento e o conseqüente adiamento da audiência de instrução.

Igualmente nesse momento, convém avaliar rapidamente a pertinência dos documentos que acompanham a defesa, de modo a não avolumar desnecessariamente os autos. Conforme demonstra a experiência prática, é comum o réu – normalmente um empregador – fornecer ao seu procurador todos ou a maior parte dos documentos referentes à relação jurídica subjacente ao processo, e este anexá-los à defesa, sem sequer verificar se guardam alguma vinculação com a controvérsia. No aspecto, inclusive, também sobressai a importância do diálogo que o juiz deve manter com os procuradores das partes, invocando o espírito de colaboração que deve presidir a atuação em juízo e expondo a pertinência ou não dos documentos trazidos aos autos.

Desavolumar os autos é também detalhe provido de importância. Quantas as peças desnecessárias juntadas aleatoriamente aos autos, tornando difícil o seu manuseio, importando em perda de tempo do juiz e dos demais operadores?

[...] Quem é juiz, já viveu a experiência de se defrontar com um processo de muitos volumes, a sugerir complexidade e a motivar repúdio dos menos obreiros. Quem se detiver a enfrentá-lo verificará que grande quantidade de suas folhas constitui demasia, podendo ser retiradas sem qualquer comprometimento para a exata apreensão da controvérsia e para a solução da demanda.²⁰⁹

O exame e a solução de algumas questões (preliminares, requerimentos de produção de provas etc.), embora possíveis ao juiz nesse momento, em certos casos não dispensam a asseguaração do contraditório, mediante, a requerimento da parte, assinatura de prazo correspondente. Entretanto, em alguns desses casos – normalmente quando as questões apresentam baixa complexidade –, o contraditório pode ser exercido também nesse mesmo momento, permitindo, na continuidade, que o juiz profira a decisão. Em casos tais, também releva a importância do diálogo que o juiz deve manter com os procuradores das partes, expondo a conveniência do exercício imediato do contraditório.

Em momento seguinte, particularmente o de produção das provas orais – obviamente quando cabíveis –, a experiência prática atesta a pertinência de o juiz promover o interrogatório das partes, porque esse meio possibilita obter elementos que normalmente reduzem o objeto da prova testemunhal e, mais, podem ser confrontados com os que venham a ser fornecidos pelas testemunhas, facilitando a valoração destes.

A propósito da prova testemunhal, a sua produção também sinaliza a importância do diálogo que o juiz deve manter com os procuradores das partes, expondo, no caso, a utilidade de bem esclarecerem as partes sobre as qualidades que devem apresentar as testemunhas que forem escolhidas – conhecimento sobre os fatos objeto de prova, isenção de ânimo etc. – e, num segundo momento – previamente à realização da audiência –, mediante contato com as testemunhas escolhidas, confirmarem se elas detêm essas qualidades. A experiência prática registra, com alguma frequência, situações ignoradas completamente pelos procuradores das partes, como quando a testemunha, apregoada e inquirida, presta informações reveladoras de inequívoca ausência de isenção de ânimo – a ponto de sequer justificar a sua ouvida na condição de informante – ou, após ter prestado o compromisso legal, acaba revelando que não manteve qualquer vinculação com os fatos objeto de prova.

Sobreleva, ainda no aspecto, a importância da postura pedagógica com que o juiz deve atuar, no sentido de desmistificar a crença segundo a qual os procuradores das partes não podem manter contato com as testemunhas – crença que, em realidade, é fundada na falsa presunção de que os procuradores das partes, quando conversam com as testemunhas, o fazem com a finalidade de instruí-las a respeito das respostas que devem oferecer quando forem ouvidas.

Na mesma linha, e considerando que no Processo do Trabalho, como regra, as testemunhas não são notificadas a comparecer à audiência, e sim convidadas pela parte a quem interessa o seu depoimento (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 825, *caput*),²¹⁰ o juiz deve também expor a conveniência de, quando da formulação do convite, as partes orientarem as testemunhas a portar, quando de seu comparecimento à audiência, a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), documento que comumente registra informações úteis à valoração do depoimento. A experiência prática revela, com expressiva constância, a dificuldade ou imprecisão com que as testemunhas respondem a questionamentos que envolvem aspectos temporais, inclusive próprios, como o período durante o qual mantiveram contrato de trabalho com uma das partes.

Visando a audiência à produção das provas orais e encontrando-se presentes partes e testemunhas, na hipótese de se constatar que pendem de realização diligências que, segundo a ordem com que determinadas, deveriam ser promovidas antes dessa audiência, cumpre ao juiz avaliar a efetiva existência de relação de prejudicialidade entre as pendências e a produção das

²⁰⁹ NALINI. *Revista dos Tribunais* ..., p. 89-99.

²¹⁰ “As testemunhas comparecerão à audiência independentemente de notificação ou intimação.”

provas orais e, caso negativo, proceder na tomada dos depoimentos, aproveitando, assim, a presença dos interessados.

Como em audiência o juiz pratica uma série de atos decisórios, também devem ser consideradas, nessa ocasião, as recomendações expendidas acima, quanto a cuidados a observar e processos de trabalho a adotar quando da prática de atos decisórios.

E, particularmente quando é determinada a realização de alguma providência e o meio escolhido para conduzir ao seu atendimento assim permitir, o fato de ordinariamente a parte beneficiada se encontrar presente recomenda que na própria audiência seja concretizado o direito ou, ao menos, encaminhada a sua concretização. Quando o meio escolhido consistir, por exemplo, na expedição de alvarás, esses expedientes devem ser confeccionados e entregues ao favorecido no mesmo momento, determinando-se à Secretaria, se for necessário, conferir tratamento prioritário a tais situações. Também os registros na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) do empregado, ainda que determinada a sua realização ao empregador, devem ser promovidos nesse mesmo momento – esclarecendo-se às partes o equívoco da ideia de que é preciso, ainda, “pôr o carimbo” no documento, burocracia dispensável, na medida em que o ato é praticado na presença do juiz e documentado no correspondente termo de audiência.

Na mesma linha, quando a obrigação imposta a uma das partes consiste no pagamento de quantia certa em favor da outra, a ser adimplido futuramente, é recomendável sugerir a adoção de formas de concretização do direito que dispensam futuras manifestações nos autos do processo e atos a serem praticados pelo juízo. São exemplos que conduzem a bons resultados o ajuste de realização do pagamento mediante depósito em conta bancária de titularidade da parte credora ou de seu procurador, ou por meio da entrega imediata de cheques pós-datados, consignando-se, no termo de audiência, que, transcorrido certo prazo sem qualquer manifestação da parte credora, presumir-se-á adimplida a obrigação.

A propósito da documentação dos atos praticados em audiência, a faculdade conferida ao juiz de fazê-lo de modo simplificado não pode ser interpretada como asseguradora de ampla liberdade para recusar o registro de certos fatos ocorridos durante a solenidade. Ao documentar as ocorrências verificadas em audiência, o juiz deve ponderar, além da simplicidade que orienta a prática desse ato, dois outros aspectos fundamentais: os direitos processuais elementares reconhecidos às partes, em especial o contraditório e a ampla defesa, que lhes garantem uma documentação, embora simplificada, suficiente a permitir compreensão sobre as ocorrências verificadas em audiência; e, conforme salientado

anteriormente, a noção de estrutura organizacional, a indicar que a outro juiz – a quem incumbe, por exemplo, o reexame da causa – pode ser necessário considerar as ocorrências verificadas em audiência.

Ainda em razão da indispensabilidade de sua realização, como regra, é em audiência que o juiz, após o encerramento da instrução e a rejeição da segunda proposta conciliatória, determina a conclusão dos autos para julgamento. Nesse caso, convém que seja definida a data de publicação da sentença – abandonando-se o costumeiro adiamento *sine die* –, com o que, em razão da imediata ciência procedida aos presentes, se evita a sua posterior intimação – além, obviamente, de se conferir certeza ao próprio ato de ciência.

Relativamente à prolação da sentença, pode-se obter ainda mais eficiência com a prática do ato nessa mesma audiência, em situações que envolvem matérias de menor complexidade ou repetitivas – nesse caso, em razão da facilidade permitida pelos recursos ligados à área de informática – e assim autorizando a organização da sessão (pauta) – ao menos sem maiores prejuízos ao cumprimento dos horários em que designadas as audiências seguintes.

3.3.3.3 Fracionamento

Conforme esclarecido linhas atrás, as normas que disciplinam os procedimentos instituídos para o Processo do Trabalho estabelecem, como regra, a unidade da audiência. Em algumas regiões, a praxe forense, contudo, ignorando essa disciplina, consagrou, como regime ordinário, o fracionamento da audiência, promovendo a distinção antes consignada, entre audiência inicial e audiência de instrução.

Numa tentativa de retorno às origens do Processo do Trabalho, a Lei 9.957/2000, ao instituir o procedimento sumaríssimo e a ele submeter as ações cujo valor não excede a quarenta vezes o salário mínimo vigente na data de ajuizamento, estabeleceu que “As demandas [...] serão instruídas e julgadas em audiência única” (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 852-C). Se teve o mérito de resgatar a unidade da audiência, impondo-a nas ações cujo valor atribuído à causa não é superior a 40 salários mínimos, a lei acabou referendando, nas outras ações, a possibilidade de fracionamento da audiência, conforme consagrado na prática.

Esse ponto, no entanto, não pode ser abordado do modo singelo sugerido pela

literalidade estabelecida no diploma consolidado.

É inegável que, ao longo do período de vigência da Consolidação das Leis do Trabalho, o Processo do Trabalho ganhou em complexidade, não só em razão do inflacionário surgimento de questões processuais como também em virtude da ampliação dos direitos subjetivos inerentes às relações substanciais subjacentes ao processo, com evidentes reflexos na asseguaração do exercício do contraditório e na produção de provas, para citar alguns exemplos. Daí resultou a natural constatação, em certas situações, da dificuldade, senão impossibilidade, de prática de todos os atos próprios à audiência em uma única oportunidade, sob pena de evidente afronta a direitos processuais elementares reconhecidos às partes, e adveio, por extensão, o fracionamento da audiência – justificável, reconhece-se.

A crítica que essa prática merece é ter tornado regra o fracionamento da audiência, sem maior preocupação com situações que não oferecem qualquer dificuldade à realização de todos os atos próprios à audiência em um único momento – e, pois, à manutenção da unidade da audiência –, a ponto de, sendo adotada em contextos em que a opção pela unidade se revela óbvia, fazer com que a denominada audiência de instrução se transforme em solenidade meramente formal, na qual as partes comparecem com a exclusiva finalidade de manifestar ao juiz aquilo que já ficara evidente no momento em que foi determinado o adiamento, ou seja, que nada mais têm a requerer senão o imediato julgamento. É exemplar desse descaso a situação em que a controvérsia não alcança matéria fática – de modo que é dispensável a produção de qualquer prova – e as partes recusam a conciliação proposta pelo juiz, que, na prática, vem merecendo o seguinte tratamento: por ocasião da audiência – inicial –, após constatada a presença das partes e recusada a primeira proposta conciliatória, é recebida a defesa, assinado prazo ao autor para manifestação sobre a defesa e adiada a audiência; por ocasião do prosseguimento da audiência, formalizam-se, no respectivo termo, o “encerramento da instrução”, a recusa da segunda proposta conciliatória, o oferecimento de razões finais – as quais, de regra, são formuladas mediante mera remissão às manifestações já produzidas anteriormente – e a determinação de conclusão dos autos do processo para julgamento. Na situação exposta, nada impede, quando da audiência inicial e sem prejuízo ao prazo assinado ao autor, sejam já registrados – formalizados, em realidade – os atos que seriam praticados quando da audiência de instrução e, ao transcurso do prazo assinado ao autor, sobrevenha o julgamento.

Nesse campo, a solução mais adequada é a que resulta da ponderação das circunstâncias do caso concreto e, em alguma medida, das características do local em que é

empreendida a atividade jurisdicional – sem olvidar, obviamente, que entre as principais “etapas mortas” do processo se encontra o período que medeia a designação da audiência e a sua efetiva realização. A título de exemplo, em algumas Varas do Trabalho as disponibilidades de pauta – vagas disponíveis para designação de audiências – permitem que o prosseguimento da audiência ocorra em prazo breve, sem maiores prejuízos à almejada celeridade; e em algumas localidades, em razão de características culturais, o intervalo entre a abertura e o prosseguimento da audiência tem-se mostrado útil ao “amadurecimento da causa”, produzindo, como efeito imediato, maior facilidade no alcance de uma solução conciliada do conflito.

Ressalvadas essas hipóteses, além de outras aferíveis na prática forense, o melhor norte parece corresponder ao traçado pela disciplina que trata do procedimento sumaríssimo: como regra, a unidade da audiência; excepcionalmente, o fracionamento da audiência, especialmente em situações de (i) impossibilidade, a critério do juiz, de uma parte manifestar-se sobre os documentos exibidos pela outra, (ii) não-comparecimento de testemunha convidada e (iii) necessidade de realização de prova pericial (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 852-H, §§ 1º, 2º e 4º, respectivamente), sem excluir outras justificadas pela razoabilidade – e, nesse caso (de fracionamento da audiência), em observância às recomendações sugeridas em item anterior e buscando-se reduzir ao máximo o período de espera até a retomada da audiência.

3.3.4 Outras possibilidades

Além daquelas até aqui abordadas, a gestão processual permite conferir tratamento mais eficiente e eficaz a várias outras hipóteses, ora maximizando a aplicação da disciplina procedimental, ora suprimindo alguns atos nela previstos.

Nesse sentido, e conforme já sinalado, a disciplina dos procedimentos instituídos para o Processo do Trabalho prevê, salvo situações excepcionais, que somente na audiência, inicial ou una, conforme o caso, o juiz mantém o primeiro contato com o processo – após a autuação do processo, o diretor de secretaria, de ofício, designa a audiência e disso comunica as partes –,²¹¹⁻²¹² e nesse momento lhe cabe verificar a regularidade da petição inicial. Conforme a

²¹¹ Consolidação das Leis do Trabalho, Art. 841. Recebida e protocolada a reclamação, o escrivão ou chefe de secretaria, dentro de 48 (quarenta e oito) horas, remeterá a segunda via da petição, ou do termo, ao reclamado,

frequência com que ocorre a constatação de existência de vícios sanáveis na petição inicial e, portanto, a necessidade de concessão de prazo para a sua emenda e, com isso, de adiamento da audiência, torna-se recomendável que a verificação de regularidade da petição inicial seja promovida logo após a autuação do processo – e, constatada a existência de vícios sanáveis, seja determinada a emenda da peça, inclusive sem prejuízo à designação da audiência, caso, até a sua realização, seja possível assegurar o prazo destinado à emenda (10 dias) e, produzida, dela dar ciência ao réu.

Com a instituição do procedimento sumaríssimo, foi adotado, em muitas unidades, um processo de trabalho bastante semelhante, com a finalidade de observar o prazo para apreciação dos processos (judiciais) submetidos àquele procedimento (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 852-B, inc. III) e, justamente, evitar adiamentos de audiência motivados pela existência de vícios sanáveis na petição inicial, que consiste no exame da petição inicial logo após a autuação do processo – e antes da designação da audiência – e, constatada a existência de vícios sanáveis, na determinação de emenda da peça e, atendida a determinação, na designação da audiência.

Em determinados casos, a realização de prova pericial é imposta legalmente – quando é alegada a sujeição do empregado a condições de trabalho insalubres ou perigosas (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 195, § 2º)²¹³ – ou, devido à natureza da matéria objeto do processo, é indispensável – quando, por exemplo, é alegada a ocorrência de perda de capacidade laborativa. Nesses casos, em que o mero exame da petição inicial torna previsível a realização de prova pericial, convém que a notificação expedida às partes, com a finalidade de lhes dar ciência da designação da audiência e da necessidade de a ela comparecerem, seja também aproveitada com a finalidade de lhes dar ciência a apresentarem seus quesitos por ocasião da audiência – dispensando-se, assim, a concessão de prazo posterior.

Também em boa parte das situações que exigem ou justificam a realização de prova pericial – quando, por exemplo, o seu objeto consiste na avaliação de locais de trabalho, para verificação de existência de condições insalubres, perigosas e inseguras, e avaliação de

notificando-o ao mesmo tempo, para comparecer à audiência de julgamento, que será a primeira desimpedida, depois de 5 (cinco) dias. [...] § 2º O reclamante será notificado no ato da apresentação da reclamação ou na forma do parágrafo anterior.

²¹² Na realidade, contudo, nem sempre assim ocorre – e, conforme defendido neste trabalho, é recomendável que ocorra diversamente –, até porque podem surgir situações que impõem a intervenção do juiz antes da realização da audiência.

²¹³ “Argüida em juízo insalubridade ou periculosidade, seja por empregado, seja por sindicato em favor de grupo de associados, o juiz designará perito habilitado na forma deste artigo, e, onde não houver, requisitará perícia ao órgão competente do Ministério do Trabalho.”

trabalhadores, para verificação de perda de capacidade laborativa, aquisição de doenças ocupacionais e nexos de causalidade entre a doença e a execução do trabalho –, é recomendável que o juiz, ao determiná-la, conforme sinalado linhas atrás, designe data e horário para a realização da inspeção, a partir de agenda previamente disponibilizada pelos peritos habilitados à nomeação, e fixe prazos (i) para formulação de quesitos, (ii) para apresentação do laudo, pelo perito, a contar da data em que designada a inspeção, e (iii) para manifestação sobre o laudo, pelas partes, a contar do termo final do prazo estabelecido para apresentação do laudo, e disso dê, em audiência, ou determine se dê ciência às partes.

Ainda em boa parte das situações que exigem ou justificam a realização de prova pericial, deve ser avaliada a conveniência de o próprio juiz formular quesitos ao perito, evitando-se, com isso, novas intervenções desse auxiliar.

Algumas situações, entre aquelas em que a sentença não define a quantia objeto da condenação, podem dispensar o procedimento estabelecido no art. 879, *caput* e §§ 1º-B e 3º, da Consolidação das Leis do Trabalho. Quando o tema não apresenta maior complexidade ou os recursos disponíveis são adequados e é suficiente a realização de poucas operações aritméticas básicas, deve-se avaliar a possibilidade de a própria Secretaria promover o lançamento da conta, seguindo-se, então, a citação do executado para pagar ou garantir a execução.

E, mesmo nas situações que exigem a observância do regramento estabelecido no art. 879, *caput* e §§ 1º-B e 3º, da Consolidação das Leis do Trabalho – e, portanto, em que há necessidade de elaboração de cálculo, pelas próprias partes ou por contador *ad hoc* –, é possível lograr maior eficiência mediante a definição prévia, de acordo com os posicionamentos adotados pelo juiz, do maior número de critérios a serem observados quando da elaboração do cálculo, obviamente entre aqueles não fixados em sentença. No aspecto, a experiência prática confirma a potencialidade do surgimento de discussões, na fase de liquidação, apoiadas em critérios diversos daqueles considerados no cálculo – como, por exemplo, o termo inicial de incidência da atualização monetária e a base de cálculo dos juros de mora e do imposto de renda. Da mesma forma, a sentença nem sempre se detém ou se manifesta claramente sobre alguns limites da condenação – não define, por exemplo, a base de cálculo a ser considerada na apuração do valor devido a título de horas extras. É recomendável, então, que essas definições sejam antecipadas para o momento em que o procedimento é encaminhado para a elaboração do cálculo, evitando-se, por conta desses aspectos, a necessidade de sua retificação posterior para adequá-lo aos entendimentos

adotados pelo juiz.

Sendo a liquidação promovida por meio de cálculo, a utilização subsequente de dois outros processos de trabalho também assegura ganhos em termos de eficiência.

O primeiro consiste em rápida avaliação do cálculo, com a finalidade de verificar se ele abrange todas as obrigações objeto da condenação, especialmente contribuições previdenciárias porventura incidentes sobre prestações reconhecidas em favor do autor, cuja execução deve ser promovida de ofício (Constituição da República, art. 114, inc. VIII)²¹⁴ e, de acordo com entendimento jurisprudencial majoritário, independe de previsão expressa em sentença.²¹⁵ Com alguma frequência o cálculo, principalmente quando elaborado por uma das partes e até por utilizar métodos mais simples, não inclui esses valores, e a omissão acaba sendo constatada somente quando da prolação da sentença de liquidação ou quando da expedição da citação para pagamento ou garantia da execução – impondo-se, então, retroceder no procedimento, para suprir a omissão.

O segundo processo consiste em utilização mais constante da faculdade assegurada ao juiz no § 2º do art. 879 da Consolidação das Leis do Trabalho,²¹⁶⁻²¹⁷ de não abrir prazo à(s) parte(s) para manifestação sobre o cálculo, recomendável, especialmente, quando o cálculo não se revela complexo e quando se executa o processo de trabalho antes sugerido.

O compromisso com a condução do procedimento, como pressuposto da autêntica gestão processual, revela-se ainda mais imprescindível na fase de execução, momento em que a atuação do juiz forçosamente se volta, em maior proporção, à prática de atos concretos tendentes a modificar a realidade fática – além do que, e isso já é argumento bastante, o prestígio reconhecido à atividade jurisdicional é diretamente vinculado à sua capacidade de produzir resultados concretos dotados de utilidade.

No Processo do Trabalho, por expressa autorização estabelecida no art. 878 da Consolidação das Leis do Trabalho,²¹⁸ a execução (e todos os atos que ela compreende) pode

²¹⁴ “Compete à Justiça do Trabalho processar e julgar: [...] a execução, de ofício, das contribuições sociais previstas no art. 195, I, a, e II, e seus acréscimos legais, decorrentes das sentenças que proferir;”

²¹⁵ BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula 401. Os descontos previdenciários e fiscais devem ser efetuados pelo juízo executório, ainda que a sentença exequenda tenha sido omissa sobre a questão, dado o caráter de ordem pública ostentado pela norma que os disciplina [...].Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

²¹⁶ “Elaborada a conta e tornada líquida, o Juiz poderá abrir às partes prazo sucessivo de 10 (dez) dias para impugnação fundamentada com a indicação dos itens e valores objeto da discordância, sob pena de preclusão.”

²¹⁷ Essa faculdade não afronta o princípio do contraditório e ampla defesa, porquanto qualquer inconformidade da(s) parte(s) em relação ao cálculo pode ser manifestada em momento posterior, ao tomar(em) ciência do pagamento ou da garantia da execução (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 884, *caput* e § 3º).

²¹⁸ “A execução poderá ser promovida por qualquer interessado, ou *ex officio* pelo próprio Juiz ou Presidente ou Tribunal competente, nos termos do artigo anterior.”

ser promovida de ofício pelo juiz. Na prática, a norma, conquanto não faça distinção entre execução definitiva e execução provisória, vem sendo aplicada somente no primeiro caso – ainda que, por força da regra prevista no art. 899 da Consolidação das Leis do Trabalho, os recursos não sejam dotados de efeito suspensivo.²¹⁹ E, do mesmo modo, a norma não vem sendo aplicada quando o recurso interposto pela parte condenada não abrange parcela(s) autônoma(s) da sentença, que contempla condenação ao cumprimento de obrigação, caso em que é viável a promoção de sua execução definitiva – aspecto nem sempre percebido pela parte credora. Em certas situações, contudo, a norma em questão pode ser aplicada de maneira mais eficiente.

Na hipótese em que o recurso interposto pela parte condenada não abrange parcela(s) autônoma(s) da sentença, nada justifica – nem mesmo a desatenção da parte credora quanto a essa possibilidade – que a execução da obrigação correspondente – em relação a qual a sentença pode ser entendida como transitada em julgado – aguarde o julgamento da medida. Nessa hipótese, ademais, a noção de eficiência recomenda que a execução também inclua – embora, em princípio, em caráter provisório – a parcela da sentença abrangida pelo recurso, em especial quando tem por objeto condenação ao cumprimento de obrigação de pagar quantia certa, pois se os meios (recursos) necessários à promoção de execução em caráter definitivo são, em maior medida, os mesmos indispensáveis à promoção de execução em caráter provisório, a sua utilização, quando possível, deve aproveitar a ambas.

E na hipótese em que o recurso interposto abrange a totalidade da sentença, a conjugação de algumas particularidades do caso concreto igualmente pode justificar a promoção de execução em caráter provisório, notadamente quando: a condenação tem por objeto o cumprimento de obrigação de pagar quantia certa – em relação a obrigações de outra natureza, a promoção de execução provisória acabaria conduzindo à inevitável realização do direito; aplicáveis as disposições previstas no Código de Processo Civil que autorizam o levantamento de depósito em dinheiro e a prática de atos de alienação de bem(ns) penhorado(s) independentemente da prestação de caução (art. 475-O, § 2º)²²⁰ – destacando-se que, como regra, a execução promovida perante Varas do Trabalho tem por objeto obrigação de pagar quantia certa revestida de natureza alimentar; e a interposição do recurso evidencia

²¹⁹ “Os recursos [...] terão efeito meramente devolutivo [...]”

²²⁰ “A caução a que se refere o inciso III do caput deste artigo poderá ser dispensada: I – quando, nos casos de crédito de natureza alimentar ou decorrente de ato ilícito, até o limite de sessenta vezes o valor do salário-mínimo, o exequente demonstrar situação de necessidade; II – nos casos de execução provisória em que penda agravo de instrumento junto ao Supremo Tribunal Federal ou ao Superior Tribunal de Justiça (art. 544), salvo quando da dispensa possa manifestamente resultar risco de grave dano, de difícil ou incerta reparação.”

intuito meramente protelatório visado pela parte condenada.

É recomendável, então, a instituição de processo de trabalho que inclua a verificação, quando da admissibilidade do recurso interposto, de ocorrência de alguma dessas hipóteses e a determinação de imediata instauração da execução, em caráter definitivo ou provisório – nesse segundo caso, ainda, com possibilidade de liberação de depósito em dinheiro e de prática de atos de alienação de bem(ns) penhorado(s).

Também orientado pela noção de eficiência na utilização dos recursos disponíveis nesta fase do procedimento, avulta a importância de o juiz, independentemente de prévio requerimento formulado pelo credor, valer-se dos mecanismos disponibilizados em âmbito institucional que viabilizam, por meio eletrônico, a investigação sobre a existência e, em alguns casos, a imediata constrição de bens alcançáveis pela execução, como o sistema BACEN JUD, que permite a requisição de informações e a realização de constrições de dinheiro mantido em instituições financeiras, em conta-corrente, conta-investimento, conta-poupança, fundos de investimento e depósitos a prazo; o sistema INFOJUD, que permite a requisição de informações cadastrais e cópias de declarações prestadas à Secretaria da Receita Federal do Brasil; e o sistema RENAJUD, que possibilita a efetivação de restrições sobre veículos cadastrados no Registro Nacional de Veículos Automotores – RENAVAM.²²¹

Além desses, há outros recursos disponíveis, especialmente na *internet*, cuja utilização não exige maiores formalidades, que viabilizam a obtenção de informações capazes de auxiliar na prática de atos executivos, como endereço de clientes da concessionária de energia elétrica AES SUL no Rio Grande do Sul, mediante prévio cadastramento de um servidor da Vara do Trabalho (em: <<http://www.aessul.com.br/juridico/>>); endereço e composição do quadro social de pessoas jurídicas cadastrados perante a Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da indicação do número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ, razão social ou nome-fantasia (em: <<http://www.sefaz.rs.gov.br/>>); e endereço de pessoas físicas ou jurídicas que utilizam telefone convencional (em: <<http://www.telelistas.com.br/>>).

Assim, cumpre ao juiz catalogar os recursos disponíveis – para o que é indispensável manter-se constantemente atualizado, especialmente em relação a outros recursos além

²²¹ Encontra-se em fase de experimentação um sistema que permite, também por meio eletrônico, a requisição de informações e a realização de constrições sobre bens imóveis (ASSOCIAÇÃO DOS NOTÁRIOS E REGISTRADORES DO BRASIL – ANOREG BR. *Institucional*. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.anoreg.org.br/default.cfm?lam2=Rz1LUVA8TSA9KUUmP11bVig8SCI2MiBSNjMIPIQyWDE9Sz hGPU0sTjRCOTpWKF1XPzNPV0sK>>. Acesso em: 20 fev. 2009).

daqueles disponibilizados institucionalmente – e determinar a sua efetiva utilização, ao menos uma vez em cada caso concreto, como diligência ordinária inerente ao procedimento executivo.²²²

A propósito da utilização da *internet*, é cada vez maior a quantidade de informações disponíveis a acesso livre nesse ambiente, e, por serem disponibilizadas por instituições idôneas, podem ser consideradas fontes para a prática de certos atos processuais, dispensando-se a utilização de meios mais burocráticos. A título ilustrativo, podem ser obtidas, nesse ambiente, informações envolvendo a entrega de notificações, pelo serviço postal, que podem ser úteis no momento da audiência, quando, diante da ausência de uma das partes, ainda não foi devolvido à Secretaria o respectivo comprovante (em: <<http://www.correios.com.br/servicos/rastreamento/rastreamento.cfm>>); o andamento de cartas precatórias expedidas pelo juízo ou de processos que tramitam perante outros juízos, dispensando-se a expedição de memorandos ou ofícios; e cotações de preços de determinados bens, que podem se revelar úteis para promover a avaliação de bens objeto de constrição (no caso de veículos automotores, em: <<http://www.fipe.org.br/web/index.asp?aspx=/web/indices/veiculos/introducao.aspx>>).

A autêntica gestão processual, nesta fase do procedimento, igualmente não dispensa conferir atenção particular à escolha dos bens alcançáveis pela execução, quando malograda a diligência tendente à localização de dinheiro. Na prática, tem sido comum a realização de penhoras que acabam se revelando meramente formais, pois, por incidirem sobre bens que não apresentam liquidez mínima, conduzem ao desenvolvimento de atividade jurisdicional que, ao cabo da prática de uma série considerável de atos e consumo de recursos expressivos, se mostra absolutamente ineficaz.

No aspecto, cumpre ao juiz, a partir da experiência colhida na prática, orientar o oficial de justiça sobre os cuidados a observar na escolha de bens a serem penhorados. Mais ainda, ao tomar conhecimento do auto de penhora, com a finalidade de impulsionar o procedimento, cabe ao juiz avaliar não somente os aspectos formais relacionados ao ato, mas também a potencial liquidez apresentada pelo(s) bem(ns) penhorado(s) e, conforme o caso, determinar a

²²² No caso de processos arquivados provisoriamente, a Consolidação dos Provimentos da Corregedoria-geral da Justiça do Trabalho prevê que “Cabe ao Juiz na fase de execução: [...] determinar a revisão periódica dos processos em execução que se encontrem em arquivo provisório, com a execução suspensa, a fim de renovar providências coercitivas, a exemplo de nova tentativa de bloqueio pelo Sistema BACEN JUD, ou a utilização de novos aplicativos, como o INFOJUD e o RENAJUD” (BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Corregedoria Geral da Justiça do Trabalho. Consolidação dos Provimentos da Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho. Art. 77, inc. III. *Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho*, 30 out. de 2008. Disponível em <<http://www.tst.jus.br>>).

sua substituição.

Em continuidade, cabe ao juiz dedicar atenção especial à escolha do depositário do(s) bem(ns) penhorado(s), mormente em virtude do recente entendimento firmado pelo Supremo Tribunal Federal, no sentido de que não é possível a prisão civil de depositário judicial em caso de infidelidade do depósito.²²³ Assim, de modo a evitar o desempenho de atividade que, após a prática de número expressivo de atos, pode se mostrar ineficaz em casos de desaparecimento do(s) bem(ns) penhorado(s) – restando, como única alternativa, diligenciar na localização e constrição de outros bens, em verdadeiro movimento regressivo do procedimento –, cabe ao juiz, apoiado na experiência colhida na prática e na consideração das circunstâncias do caso concreto, em especial a idoneidade e a conduta processual do executado, recusar a este a condição de depositário e atribuí-la a auxiliar capacitado idônea e estruturalmente a bem exercer a função, notadamente em virtude da necessidade de acompanhar a diligência promovida pelo oficial de justiça visando à realização da penhora.

Da mesma maneira, sobreleva a importância de o juiz, pautado pelas circunstâncias do caso concreto, verificar a existência de outros sujeitos passivamente legitimados à execução além daquele(s) definido(s) no título executivo e, identificando-os, em face deles determinar o redirecionamento da execução, também independentemente de requerimento formulado pelo credor. No particular, a evolução da jurisprudência sinaliza para a possibilidade, por exemplo, de redirecionamento da execução em face de sócios, com fundamento na simples constatação de incapacidade de cumprimento da obrigação por parte da sociedade devedora.²²⁴

A avaliação da incapacidade de o devedor originário cumprir a obrigação, ademais, deve ser procedida em termos práticos, segundo critérios de utilidade, sendo suficiente, a revelar-lhe, a inexistência de bens passíveis de penhora ou a ausência de liquidez dos bens penhorados, constatada a partir da frustração de algumas tentativas de alienação judicial dos

Acesso em: 05 fev. 2009).

²²³ BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Decisão: O Tribunal, por maioria, vencido o Senhor Ministro Menezes de Direito, concedeu a ordem de habeas corpus, nos termos do voto do Relator, revogada a Súmula 619. HC 92.566. Relator: Marco Aurélio Mello. Brasília, DF, 03 de dezembro de 2008. *Diário da Justiça Eletrônico*, 12 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoAndamento.asp?numero=92566&classe=HC&origem=AP&recurso=0&tipoJulgamento=M>>. Acesso em: 23 fev. 2009.

²²⁴ Por exemplo: BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. [...] 2. SÓCIO. PESSOA FÍSICA. RESPONSABILIDADE. GRUPO ECONÔMICO. [...] No âmbito do Direito do Trabalho, em face do princípio da despersonalização do empregador, fica o sócio obrigado a indicar bens livres e desembaraçados da sociedade, na forma do artigo 596, § 1º, do CPC, sob pena de serem executados os seus bens pessoais, pois o empregado não corre o risco do empreendimento e deve encontrar no patrimônio dos beneficiários diretos de sua prestação de serviços a garantia da satisfação dos direitos não observados na vigência do contrato. RR 532.613/1999.2. Relator: Emmanoel Pereira. Brasília, DF, 14 de dezembro de 2005. *Diário da Justiça*, 10 mar. 2005. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

mesmos.

Por fim, em razão da competência atualmente conferida à Justiça do Trabalho, que inclui a execução de contribuições previdenciárias decorrentes das sentenças que proferir (Constituição da República, art. 114, inc. VIII), é considerável a quantidade de atos processuais que geram a necessidade de ciência à União, bastando citar, entre os mais rotineiros, as decisões homologatórias de acordos que contêm parcela indenizatória (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 832, § 4º)²²⁵ e os cálculos tendentes à liquidação de obrigações de pagar quantia certa (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 879, § 3º).²²⁶ Nesses casos, é possível alcançar ganhos em termos de eficiência e celeridade solicitando-se ao representante judicial da União colaboração no sentido de: comparecer em Secretaria, com certa frequência (semanalmente parece ideal), para tomar ciência dos atos de seu interesse, dispensando-se, assim, a expedição das intimações correspondentes; e, na própria Secretaria, proceder no exame inicial dos autos dos processos correspondentes, na seleção daqueles nos quais não houver manifestação a ser produzida ou em que a manifestação for dispensável – quando o montante envolvido “ocasionar perda de escala decorrente da atuação do órgão jurídico” (Consolidação das Leis do Trabalho, arts. 832, § 7º, e 879, § 5º)²²⁷ – e, nesses casos, na renúncia ao direito de manifestação, mediante certidão lançada nos autos do processo nesse mesmo momento – dispensando-se, pois, a carga dos autos dos processos e o aguardo do prazo próprio à manifestação.

3.3.5 Controle

Conforme já explanado, a gestão processual compreende, entre outras, o exercício da função de controle, em razão da qual incumbe ao juiz acompanhar o desempenho dos atos cometidos aos demais partícipes da relação processual e, de modo especial, aos seus auxiliares – para que sejam praticados em observância aos respectivos prazos e níveis satisfatórios de

²²⁵ “A União será intimada das decisões homologatórias de acordos que contenham parcela indenizatória [...]”

²²⁶ “Elaborada a conta pela parte ou pelos órgãos auxiliares da Justiça do Trabalho, o juiz procederá à intimação da União para manifestação [...]”

²²⁷ Respectivamente: “O Ministro de Estado da Fazenda poderá, mediante ato fundamentado, dispensar a manifestação da União nas decisões homologatórias de acordos em que o montante da parcela indenizatória envolvida ocasionar perda de escala decorrente da atuação do órgão jurídico.” e “O Ministro de Estado da Fazenda poderá, mediante ato fundamentado, dispensar a manifestação da União quando o valor total das verbas que integram o salário-de-contribuição, na forma do art. 28 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, ocasionar perda de escala decorrente da atuação do órgão jurídico.”

eficiência e eficácia –, e, se for o caso, adotar providências tendentes a corrigir eventuais desvios entre o planejado e o executado.

Esse controle, em maior medida, deve ser exercido por meio do exame dos autos dos processos (judiciais) e pode ser promovido de duas maneiras.

Pelo primeiro modo, o juiz deve exercer o controle nas oportunidades em que os autos dos processos lhe são conclusos para proferir decisões ou encaminhados para firmar expedientes (mandado, ofício, auto, carta etc.), mediante breve exame dos atos praticados entre esse momento e a sua anterior intervenção, visando, basicamente, a avaliar a regularidade da direção conferida ao procedimento pelos servidores e, por extensão, a evitar a ocorrência de desvios de percurso, laterais – quando o procedimento, ao invés de seguir avante, é direcionado para o lado, normalmente para incluir a prática de atos desnecessários – ou regressivos – quando o procedimento, também ao invés de seguir adiante, volta a estágio anterior normalmente já alcançado pela preclusão. Como é cada vez mais intensa a delegação da prática de atos aos servidores e, portanto, maior o número e modalidades de atos originariamente afetos ao juiz que acabam sendo praticados pelos servidores, maior é a possibilidade de o direcionamento dado ao procedimento pelos servidores não coincidir com aquele que seria conferido pelo juiz, situação que pode ocorrer por várias razões, como o ato envolver grau de complexidade superior e o servidor não apresentar qualificação suficiente para praticá-lo – mas, apesar disso, na tentativa de melhor desempenhar a sua tarefa, acaba, ao praticar o ato, conferindo um direcionamento equivocado ao procedimento.

Esse modo de controle, segundo o método recomendado, deve ser exercido também pelos próprios servidores, a cada novo ato praticado, embora de forma bastante breve. Para isso, o servidor responsável pela prática de determinado ato deve, antes de fazê-lo, examinar as últimas peças dos autos do processo – até as cinco últimas, normalmente – e procurar verificar se, considerando essas últimas movimentações e o próprio ato a ser praticado, o procedimento observa um encadeamento lógico.

E, em relação aos atos decisórios indelegáveis cujo conteúdo, na prática, é redigido pelos servidores da Secretaria, esse modo de controle deve ser exercido pelo juiz, conforme ressaltado linhas atrás, de forma mais acurada, previamente à assinatura do expediente correspondente.

Pelo segundo modo, o controle pode ser exercido com certa periodicidade (mensal, por exemplo), por meio do exame dos autos de um determinado número de processos, selecionados por amostragem – como uma espécie de inspeção correicional –, visando a uma

avaliação mais ampla, envolvente tanto do acerto da atuação dos servidores – modo e tempo de prática dos atos e, pois, observância de prazo e forma dos atos –, como do desempenho das atividades, ou seja, da comparação entre os resultados atingidos e os objetivos almejados. E, com essa última finalidade, convém que o juiz adote um sistema simplificado de documentação das medições extraídas nas avaliações, que sirvam como indicadores de desempenho, subsidiando-o no reconhecimento e atribuição, aos responsáveis, do mérito pelo bom ou pelo mau resultado alcançado²²⁸ e no aprimoramento dos processos de trabalho.

Especificamente quanto à observância de prazos, pelos servidores, a avaliação é facilitada pela relativa singeleza que caracteriza as rotinas adotadas para o trânsito dos autos dos processos em Secretaria, conforme explicada em linhas anteriores, de modo que, com apoio nos respectivos fluxos, é possível identificar a existência de demoras na prática de atos afetos aos servidores e o momento de sua ocorrência.

O controle, em alguma medida, também pode ser promovido por outro meio, consistente em consultas ao sistema de acompanhamento processual, também periódicas e tendo por objeto um determinado número de processos selecionados por amostragem, método que permite, com boa margem de acerto, avaliar, ao menos, a observância de prazos na prática dos atos processuais.

O sistema de acompanhamento processual, se por um lado traduz ferramenta que permite ao juiz exercer a função de controle, por outro também deve ser objeto desse controle. Como se presta a retratar a movimentação dos processos e contempla quantidade cada vez maior de informações, as quais, ademais, vêm sendo disponibilizadas para acesso por meio da *internet*, o alcance de uma das finalidades visadas pelo sistema de acompanhamento processual – dispensar, em certos casos, o exame dos autos dos respectivos processos – exige que as informações nele inseridas mantenham fidelidade com os elementos existentes nos autos dos respectivos processos.

Por isso, também periodicamente e tendo por objeto um determinado número de processos selecionados por amostragem, o juiz deve proceder ao confronto entre o que revelam os autos correspondentes, quanto a alguns atos processuais, e os registros inseridos no sistema de acompanhamento processual.

Constatada a existência de problemas, o exercício do controle deve compreender a execução de algumas outras tarefas voltadas a solucionar os problemas encontrados:²²⁹ (i) a

²²⁸ MARANHÃO; MACIEIRA, op. cit., p. 69.

²²⁹ Sobre as principais ferramentas utilizadas na análise e solução de problemas, v. MARANHÃO; MACIEIRA,

especificação ou descrição do problema, de modo a revelar a sua natureza; (ii) a identificação de todos os fatores que, de alguma forma, interagem com o problema – para não correr o risco de desconsiderar algum fator importante ou, diversamente, conferir importância a fator que não apresenta relevância; (iii) a identificação da forma de ocorrência do problema, ou seja, a representação visual do que está efetivamente acontecendo; (iv) a identificação das possíveis causas do problema, a partir da análise dos fatores que com ele interagem; (v) a seleção das possíveis soluções para o problema; (vi) a avaliação das possíveis soluções, supondo a sua implementação e prevendo os efeitos daí decorrentes, inclusive quanto a novos problemas que possam advir; (vii) a escolha da(s) solução(ões) a ser(em) implementada(s); e (viii) a implementação da(s) solução(ões) escolhida(s), abrangendo prévia qualificação de todos os envolvidos.

A atenção a todos esses passos revela-se especialmente importante para evitar um dos principais equívocos cometidos na tentativa de solucionar problemas, qual seja, a escolha de soluções pontuais e paliativas para problemas cujos fatores interagentes ou causas se mostram perenes.

Não raro, o exercício do controle revela que certos problemas – como, por exemplo, a inobservância de prazos, pelos servidores da Secretaria – são causados pelo excesso de delegação da prática de atos afetos ao juiz, e que a única solução consiste na redução do âmbito da delegação e na conseqüente retomada, pelo juiz, da prática de algumas das tarefas delegadas. Em hipóteses tais, cumpre ao juiz efetivamente adotar a única solução possível, readequando, inclusive, a distribuição do seu tempo.

Idealmente, o exercício da função de controle deve conduzir à resolução dos problemas, mas, por razões várias, algumas até justificáveis – como, por exemplo, o momentâneo excesso de demanda ou o insuficiente número de servidores –, nem sempre isso é possível, não restando alternativa senão conviver com os problemas – jamais, reitera-se, conformar-se com a sua existência.

Sobreleva, também aqui, a importância da adoção e manutenção de um sistema de prioridades que permita a execução, com níveis satisfatórios de eficiência e eficácia, ao menos das tarefas que apresentam forte coeficiente – que demandam pouco tempo e, paralelamente, produzem muitos resultados – ou grau superior de prioridade e/ou urgência.

Embora à sua definição seja pertinente a consideração da realidade individual de cada Vara do Trabalho, 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.

Já as tarefas que apresentam grau superior de prioridade e/ou urgência 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, devem tramitar preferencialmente – e, portanto, ser tratados prioritariamente – os processos (i) submetidos ao procedimento sumaríssimo (por força da previsão de prazo máximo para a sua apreciação), (ii) cuja pretensão corresponde ao pagamento de salários (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 652, parágrafo único), (iii) que se encontram em fase de execução (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 712, alínea “f”), (iv) cuja decisão deve ser executada perante o juízo falimentar (Consolidação das Leis do Trabalho, art. 768) e (v) em que figure, como parte ou interveniente, pessoa com idade igual ou superior a sessenta anos, mediante requerimento (Lei 10.741/2003, art. 71).

Com amparo no bom senso, outras prioridades podem ser estabelecidas na prática, como ilustram alguns 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 aquele 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 aquele 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.

A implantação de um sistema de prioridades, é elementar, não pode se limitar ao discurso, sendo imprescindível a adoção de processos de trabalho que assegurem não só a identificação dos autos dos processos (judiciais) por ele apanhados como também, e especialmente, o seu pronto manuseio.

Ao mesmo tempo, contudo, a utilização desses processos de trabalho deve revelar-se simples, sob pena de eles próprios apresentarem um grau de ineficiência tal que os qualifique como mais um entre os problemas existentes na unidade judiciária. Em certos casos, o método

utilizado para administrar o atraso do serviço é tão complexo e trabalhoso que sugere que o seu simples abandono provocaria disponibilidade de recursos – mão-de-obra, em especial – capaz de solucionar boa parte do atraso.

Tanto quanto possível, os métodos adotados devem prever trânsito mínimo para os autos dos processos prioritários – o que significa que devem ser evitados excessos de movimentação entre locais utilizados com a exclusiva finalidade de ordenar as prioridades (comumente conhecidos como “pilhas”) –, de preferência sem quaisquer “escalas” entre os atos que compõem o procedimento, de modo que, conforme o caso, praticado um ato, os autos do processo devem ser posicionados, em seguida, no local próprio à prática do ato subsequente – assim, por exemplo, proferida uma decisão que determina a expedição de mandado de penhora, os autos do processo devem seguir para a mesa do servidor responsável pela confecção do mandado, e não para uma “pilha” prioritária.

CONCLUSÕES

A administração corresponde ao processo de formulação de decisões quanto aos objetivos a serem alcançados e à melhor utilização dos recursos disponíveis no âmbito de uma organização, e se opera de forma perene e sistemática, abrangendo quatro perspectivas: planejamento, organização, direção e controle. Visualizado sob perspectiva dinâmica, esse processo corresponde à gestão, e esta, então, é o exercício de alguma função cujo conteúdo compreende tarefas de planejamento, organização, direção e controle no âmbito de uma organização.

Ao melhor exercício da gestão é relevante a consideração da estrutura organizacional – conjunto de áreas que compõem a organização – e dos processos organizacionais (ou processos de trabalho) – métodos de transformação de entradas (recursos disponíveis, insumos) em saídas (produtos, serviços). A gestão eficiente e eficaz é capaz de, continuamente, viabilizar a implementação da estratégia da organização; alinhar os processos de trabalho à estratégia da organização; e compatibilizar harmonicamente a estrutura, a estratégia e os processos.

As práticas de gestão vêm revelando algumas novas tendências, entre as quais se destacam o *benchmarking*, a reengenharia, a inteligência emocional, as parcerias com fornecedores e clientes, e o *empowerment*.

A gestão pública é o exercício de função cujo conteúdo compreende a execução de tarefas de planejamento, organização, direção e controle voltado a organizações integrantes da Administração Pública.

A gestão pública se subordina a regime jurídico especial, orientado pela supremacia e indisponibilidade dos interesses públicos, e deve atenção, também, aos princípios arrolados no *caput* do art. 37 da Constituição da República – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Entre esses, o princípio da eficiência orienta a necessidade de conciliar a melhor utilização dos recursos disponíveis com a obtenção dos resultados mais adequados às necessidades públicas existentes.

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, e aos seus vários modelos são comuns dois pressupostos: a prestação de serviços públicos deve ser norteada

pela qualidade, eficiência e 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 trabalho.

A gestão judiciária é o exercício de função cujo conteúdo abrange a execução de tarefas de planejamento, organização, direção e controle no âmbito dos órgãos integrantes do Poder Judiciário.

Entre os principais fatores apontados como causadores dos problemas vinculados ao exercício da atividade jurisdicional se encontram os modelos de gestão utilizados – ou, em muitos casos, não utilizados – pelo Poder Judiciário, sendo igualmente consensual que entre as soluções indispensáveis ao enfrentamento desses problemas está o desenvolvimento de ações que conduzam à modernização da gestão do Poder Judiciário.

Ao juiz incumbe a gestão da unidade judiciária, tanto na esfera jurisdicional propriamente dita como na esfera administrativa. No exercício da gestão processual, o juiz deve atuar com empenho e persistência na condução dos processos, focado em todos os fatores que, de alguma maneira, podem contribuir para a redução do tempo de sua tramitação e a ampliação da utilidade do seu resultado, e, no exercício da gestão administrativa, deve considerar as demais atribuições próprias ao cargo que ocupa, conferindo importância àquelas que mais intensamente repercutem sobre a tramitação dos processos.

No desempenho da atribuição de gestão, o juiz subordina-se aos comandos ditados pelos direitos fundamentais, quanto ao modo de atuação – devendo conformar a atividade jurisdicional, em termos de tempo e meios, segundo as circunstâncias do caso concreto, concentrar-se sobre as dilações que retardam injustificadamente a entrega da prestação jurisdicional, evitando as chamadas etapas mortas do processo, e maximizar a tramitação do processo também no que diz com os atos processuais indispensáveis –, e ao exercício das funções básicas afetas ao gestor (planejamento, organização, direção e controle), e, com esses propósitos, deve desenvolver o maior número de habilidades recomendadas ao gestor público contemporâneo.

Como o desempenho da atribuição de gestão deve ser conciliado com a prática de boa parte dos atos processuais, convém que esses atos sejam praticados como típicos atos de gestão e que o tempo disponível ao juiz seja adequadamente administrado. E, em situações em que não é possível executar todas as tarefas no tempo disponível, devem ser privilegiadas aquelas com forte coeficiente – que demandam pouco tempo e, ao mesmo tempo, produzem muitos resultados – e graus superiores de prioridade e/ou urgência.

No âmbito das Varas do Trabalho, somente parte da gestão administrativa incumbe ao juiz, porquanto a maior fatia das decisões é formulada perante Tribunais Regionais do Trabalho e Tribunal Superior do Trabalho. Essa circunstância, ao mesmo tempo em que limita o exercício da gestão administrativa da Vara do Trabalho, impõe ao juiz fazê-lo sob a perspectiva da estrutura organizacional que a unidade integra. E, a despeito dessa circunstância, a própria estrutura organizacional da Vara do Trabalho reserva ao juiz importantes funções decisórias de natureza puramente administrativa.

O processo (judicial) também deve ser alvo de gestão e, na concepção de processo organizacional ou processo de trabalho, pode ser visualizado ora como entrada, ora como transformação e ora como saída.

A gestão processual incumbe ao juiz, embora, em certas situações, a atribuição possa ser delegada aos seus auxiliares, e pressupõe intensa participação na condução do procedimento, a qual, por sua vez, se revela no impulso dado ao procedimento, no saneamento do processo, na iniciativa de produção de provas, no diálogo mantido com as partes, no zelo pela rápida solução do litígio, na prevenção e repressão à prática de atos atentatórios à dignidade da Justiça e na tentativa de conciliar as partes.

Mesmo que voltado exclusivamente à tramitação processual, o exercício da gestão permite o desempenho das funções clássicas afetas ao gestor, sobrando ao juiz considerável parcela de atuação nesse terreno, a despeito do tratamento conferido legalmente a boa parte de situações que poderiam exigir a sua intervenção decisória.

A gestão processual em Varas do Trabalho também deve ser exercida sob a perspectiva da estrutura organizacional, tendo em vista que a organização judiciária e a disciplina processual que subordinam o processo estabelecem a possibilidade de intervenção de outros sujeitos que dele participam e são também responsáveis por sua tramitação, os quais, sob o ângulo da gestão, podem ser considerados “clientes” do juiz que atua perante a Vara do Trabalho.

No desempenho da gestão processual, o juiz deve atuar não só visando a reduzir o tempo de tramitação dos processos e a ampliar a utilidade do seu resultado como, também, atento à necessidade de permitir o exercício dos direitos processuais elementares assegurados às partes, expressados, em síntese, pelo princípio do devido processo legal e pelo princípio do contraditório e da ampla defesa, ambos também catalogados no texto constitucional pátrio como direitos fundamentais.

A gestão processual perante Varas do Trabalho não prescinde da consideração, além

das disposições legais que disciplinam o Processo do Trabalho, dos princípios que o orientam e das peculiaridades que o caracterizam, com destaque, entre os primeiros, para os que atuam de forma mais intensa – igualdade, concentração, oralidade, simplicidade e conciliação – e, entre as segundas, a utilização de técnicas de sumarização formal na instituição dos procedimentos.

A aplicação prática da gestão processual, mediante a implementação das propostas desenvolvidas neste trabalho, ou mesmo outras, exige do juiz a consideração da realidade vivenciada na unidade judiciária em que atua e, mais especificamente, a observação do que ocorre no dia-a-dia e o questionamento sistemático sobre a existência de melhores formas de proceder.

Na prática de atos decisórios, o juiz deve: visar à pronta solução das questões, evitando protelações injustificadas; projetar os atos futuros do procedimento e, por extensão, conferir-lhes tratamento antecipado; expressar-se de forma clara e, em certos casos, detalhada e pedagógica, permitindo não só a sua exata compreensão como o fácil cumprimento da providência porventura determinada; e atentar para a escolha do meio mais eficiente e eficaz ao atendimento das determinações que expede.

Entre os atos processuais de competência do juiz, distinguem-se os passíveis de delegação e os indelegáveis. Como regra, os atos afetos ao juiz são indelegáveis, mas a vedação à delegação não é absoluta e, mesmo entre os atos processuais indelegáveis, alguns, na prática, são, ainda que em parte, realizados pelos servidores.

Várias razões justificam ressaltar a regra da vedação à delegação da prática de atos afetos ao juiz: a incapacidade material e profissional de o juiz praticar todos os atos; sendo inviável ou bastante difícil praticar todos os atos, o juiz deve privilegiar a atuação sobre os mais complexos; entre os atos próprios ao juiz, muitos acabam sendo praticados de modo automático; e a delegação da prática de atos aos servidores representar um dos meios aptos ao alcance de maior eficiência e celeridade no exercício da atividade jurisdicional.

A delegação do exercício da atividade jurisdicional submete-se à observância de determinados limites, definidos no § 4º do art. 162 do Código de Processo Civil e no inc. XIV do art. 93 da Constituição da República, e envolve os atos meramente ordinatórios, entre os quais se incluem os atos consistentes em juntada e em vista obrigatória, os atos de administração e os atos de mero expediente sem caráter decisório.

Tratando-se de peças representativas de atos cuja prática, se tempestiva, é mera consequência de os sujeitos que os realizam serem cientificados de outros atos processuais já

realizados ou instados a praticar algum(ns) ato(s), e atos cuja prática resulta de iniciativa exclusiva do(s) interessado(s) e não depende de prévia provocação, a sua juntada dispensa intervenção do juiz. A vista obrigatória, por sua vez, está vinculada a disposições legais que, a partir da consideração do(s) ato(s) por último praticado(s), quando a sua admissibilidade independe de intervenção do juiz, já projetam expressamente, como ato subsequente, a ouvida ou mera ciência de uma ou de ambas as partes, ou de terceiros, e, em âmbito mais amplo, ao princípio do contraditório. Os demais atos meramente ordinatórios envolvem aqueles cuja prática é, a partir da consideração do(s) ato(s) por último realizado(s), previamente definida pela disciplina processual ou dele(s) mera decorrência lógica.

Os atos de administração são aqueles que envolvem a administração do trâmite processual. São atos de direção e impulso do procedimento, que, por isso, coincidem com aqueles conhecidos como atos ordinatórios.

Os atos de mero expediente sem caráter decisório incluem os atos que, na classificação adotada no art. 162 do Código de Processo Civil, são definidos como despachos, mas, em princípio, não incluem os que, na mesma classificação, são tratados como decisões interlocutórias. Contudo, considerada como meio capaz de conduzir à celeridade da tramitação do processo, a delegação pode abranger determinados atos decisórios cujo conteúdo pode ser disciplinado pelo juiz prévia e abstratamente, com vistas a atender expressivo número de situações concretas, ou explicitado, na situação concreta, em momento posterior à sua prática.

Além de atentar aos limites que lhe são próprios, a delegação do exercício da atividade jurisdicional deve observar certas cautelas, ligadas à previsão dos atos por ela alcançados e à documentação de sua aplicação nas situações concretas; ao aperfeiçoamento dos recursos materiais disponíveis e à qualificação dos servidores a quem delegada a prática dos atos; e à avaliação do desempenho dos atos praticados em razão da delegação.

É recomendável a edição de atos normativos, de competência do juiz, com a finalidade de apontar cada um dos atos apanhados pela delegação e detalhar os demais aspectos inerentes à sua prática. Para tanto, devem ser identificadas e catalogadas as situações que autorizam e justificam a delegação; deve ser verificada a capacidade de os servidores desempenharem a contento a atividade delegada; e devem ser disciplinados claramente os demais aspectos inerentes à prática dos atos.

É indispensável a documentação mínima, pelos servidores, da prática dos atos alcançados pela delegação, por meio de certidão ou termo lançado nos autos, cujo conteúdo

registre o ato a ser praticado em razão da delegação e o fundamento normativo que autoriza a atuação.

A estrutura dos órgãos judiciários deve ser adaptada à transferência de atribuições aos servidores, e essa adaptação passa pela qualificação dos servidores, dotando-os de conhecimento suficiente a identificar as situações que autorizam a prática de atos abrangidos pela delegação e a conferir o tratamento processual adequado, segundo as finalidades da delegação.

A análise de alguns atos normativos editados com a finalidade de disciplinar a delegação de prática de atos processuais aos servidores confirma quão amplas são as possibilidades de utilização desse mecanismo de racionalização e celeridade da tramitação processual.

Os procedimentos instituídos para o Processo do Trabalho incluem a audiência entre os atos cuja realização é essencial, sendo o seu ambiente apropriado à prática de vários atos processuais, ao mesmo tempo em que prevêm a sua unidade e a documentação simplificada dos atos nela praticados. Essas circunstâncias, aliadas à proximidade que o juiz mantém com as partes e seus procuradores, evidenciam a importância de melhor gerenciar a audiência e dela extrair maior utilidade.

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, além de se traduzir no momento propício a que o juiz promova o saneamento do processo, determine a produção de provas e dialogue com as partes.

Embora seja própria à fase de conhecimento, nada impede a realização de audiência nas fases de liquidação e execução, conforme recomendarem as circunstâncias do caso concreto. E, da mesma forma, a consideração das peculiaridades do caso concreto pode recomendar a dispensa de sua realização, com ganhos, em termos de celeridade e economia, superiores àqueles que poderiam ser obtidos com a sua realização.

Algumas providências devem ser adotadas previamente à realização da audiência, para que sejam alcançados os resultados desejados. A primeira diz com a organização da sessão, no que respeita à quantidade e à ordem de designação das audiências, e, no particular, entre os fatores definidos pelo juiz e/ou identificados nas situações concretas, se destacam o tempo total destinado à sessão, a finalidade a que se destinam as audiências que compõem a sessão, a necessidade de produção de provas nas audiências e as técnicas conciliatórias adotadas pelo juiz.

Embora nem sempre sejam previsíveis os resultados a serem alcançados com a realização da audiência, em algumas situações é possível estimar que nenhum proveito útil será obtido, senão mera formalização da presença das partes e de determinação de providências cuja realização poderia ser ordenada fora daquele ambiente, casos em que é recomendável, antes mesmo de sua realização, o seu adiamento para data compatível com a finalização das diligências pendentes.

A obtenção de resultados úteis, com ganhos em termos de economia de tempo e racionalização da prática dos atos, pode ser assegurada por meio de exame prévio, promovido com certa frequência e antecedência em relação à data designada para realização da sessão, dos autos dos processos correspondentes, visando a identificar alguns aspectos que permitem projetar o que deve e pode ocorrer na audiência, e na produção de breves apontamentos acerca dos elementos identificados. E, igualmente, na confecção antecipada, pelo servidor responsável por secretariá-la, de parte do termo de audiência, mediante o registro de fatos e determinações cuja probabilidade de ocorrência é grande.

Em respeito ao direito de acesso à Justiça, os horários para os quais são designadas as audiências devem, tanto quanto possível, adaptar-se a certas características locais que podem dificultar o comparecimento dos jurisdicionados à solenidade.

Em audiência, cabe ao juiz determinar que sejam sanados possíveis vícios existentes na petição inicial, inclusive aconselhando que o ato seja praticado nesse mesmo momento e, assim ocorrendo, que a complementação da defesa seja também produzida nessa mesma ocasião. E, sendo assinado prazo para emenda da petição inicial, convém estabelecer que o réu será tido por ciente do aditamento independentemente de intimação posterior.

Também no início da audiência, deve-se determinar que as partes informem os dados cadastrais que oportunamente possam ser necessários à concretização do direito; questionar o réu sobre a correção do nome ou denominação que lhe foi atribuída na petição inicial e, se for o caso, proceder na retificação cabível; e determinar que o réu exiba os seus atos constitutivos ou, no mínimo, a sua última alteração contratual.

A partir do oferecimento da defesa e documentos que a amparam, cumpre ao juiz proceder no seu rápido exame, visando a, entre outras finalidades, identificar as preliminares nela invocadas e, conforme o caso, solucioná-las imediatamente; identificar os contornos da controvérsia fática; obter das partes alguns esclarecimentos pertinentes à solução da controvérsia ou ao melhor desenvolvimento do procedimento; verificar a existência de requerimento de produção de provas impróprias à audiência; e avaliar rapidamente a

pertinência dos documentos que acompanham a defesa.

Em situações em que as questões apresentam baixa complexidade, cumpre ao juiz expor a conveniência de o exercício do contraditório fazer-se imediatamente, na mesma audiência.

Sendo necessária a produção das provas orais, é recomendável que o juiz interroge as partes; exponha aos procuradores a utilidade de esclarecerem as partes sobre as qualidades que devem apresentar as testemunhas e, previamente à realização da audiência, confirmarem se elas detêm essas qualidades; e exponha a conveniência de as partes orientarem as testemunhas a portar, quando de seu comparecimento à audiência, a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS).

Visando a audiência à produção das provas orais e encontrando-se presentes partes e testemunhas, na hipótese de se constatar que há diligências pendentes de realização, cumpre ao juiz avaliar a efetiva existência de relação de prejudicialidade entre as pendências e a produção das provas orais e, caso negativo, proceder na tomada dos depoimentos.

Quando em audiência é determinada a realização de alguma providência e o meio escolhido para conduzir ao seu atendimento assim permitir, na própria audiência deve ser concretizado o direito ou, ao menos, encaminhada a sua concretização.

Quando a obrigação imposta a uma das partes consiste no pagamento de quantia certa em favor da outra, deve ser sugerida a adoção de formas de concretização do direito que dispensem futuras manifestações nos autos e atos a serem praticados pelo juízo.

Ao documentar as ocorrências verificadas em audiência, o juiz deve ponderar, além da simplicidade que orienta a prática desse ato, que os direitos processuais elementares reconhecidos às partes lhes asseguram uma documentação suficiente a permitir a sua compreensão e, ainda, a noção de estrutura organizacional, a indicar que a outro juiz pode ser necessário considerá-las.

Em situações que envolvem matérias de menor complexidade ou repetitivas e assim autorizando a organização da sessão, pode-se obter maior eficiência com a prolação da sentença na própria audiência. Não sendo isso possível, convém que seja desde já definida a data de publicação da sentença.

Como regra, deve-se privilegiar a unidade da audiência. Excepcionalmente, pode-se fracioná-la, especialmente em situações de impossibilidade, a critério do juiz, de uma parte manifestar-se sobre os documentos exibidos pela outra, de não-comparecimento de testemunha convidada e de necessidade de realização de prova pericial, além de outras

justificadas pela razoabilidade e aferíveis no caso concreto.

Conforme a frequência com que ocorre a constatação de existência de vícios sanáveis na petição inicial e, portanto, a necessidade de concessão de prazo para a sua emenda e, com isso, de adiamento da audiência, é recomendável que a verificação de regularidade da petição inicial seja promovida logo após a autuação do processo.

Em casos em que a realização de prova pericial é imposta legalmente ou, devido à natureza da matéria objeto do processo, é indispensável, é recomendável que a notificação expedida às partes, com a finalidade de dar-lhes ciência da designação da audiência e da necessidade de a ela comparecerem, seja também aproveitada com a finalidade de dar-lhes ciência a apresentarem seus quesitos por ocasião da audiência. Nesses mesmos casos, é recomendável que o juiz, ao determinar a realização da prova pericial, designe data e horário para a realização da inspeção, a partir de agenda previamente disponibilizada pelos peritos habilitados à nomeação, e fixe prazos para formulação de quesitos (se for o caso), apresentação do laudo, pelo perito – a contar da data em que designada a inspeção –, e para manifestação sobre o laudo, pelas partes – a contar do termo final do prazo estabelecido para apresentação do laudo; e, também, formule os seus próprios quesitos.

Quando o tema não apresenta maior complexidade ou os recursos disponíveis são adequados e é suficiente a realização de poucas operações aritméticas básicas, deve-se avaliar a possibilidade de a própria Secretaria promover o lançamento da conta, seguindo-se, então, a citação do executado para pagar ou garantir a execução.

Mesmo nas situações em que há necessidade de elaboração de cálculo, pelas próprias partes ou por contador *ad hoc*, é recomendável a definição prévia do maior número de critérios a serem observados na liquidação, entre aqueles não fixados em sentença. Também nessas situações, o cálculo, logo que apresentado, deve ser rapidamente avaliado, com a finalidade de verificar se abrange todas as obrigações objeto da condenação, especialmente as contribuições previdenciárias porventura incidentes sobre prestações reconhecidas em favor do autor. Ainda nessas situações, quando o cálculo não se revela complexo e quando se executa o processo de trabalho antes sugerido, é recomendável suprimir a vista às partes para manifestação.

No Processo do Trabalho, a execução (e todos os atos que ela compreende) pode ser promovida de ofício pelo juiz. Na hipótese em que o recurso interposto pela parte condenada não abrange parcela(s) autônoma(s) da sentença, a execução da obrigação correspondente deve ser promovida independentemente do julgamento da medida. Nesse caso, ademais, a

eficiência recomenda que a execução também inclua, embora em caráter provisório, a parcela da sentença abrangida pelo recurso, em especial quando tem por objeto condenação ao cumprimento de obrigação de pagar quantia certa. E na hipótese em que o recurso interposto abrange a totalidade da sentença, a conjugação de algumas particularidades do caso concreto igualmente pode justificar a promoção de execução em caráter provisório.

Devem ser utilizados, ao menos uma vez em cada caso concreto, como diligência ordinária inerente ao procedimento executivo, todos os recursos disponíveis que, de alguma maneira, podem conduzir à concretização do direito. E, quando malograda a diligência tendente à localização de dinheiro, deve-se conferir atenção à escolha de outros bens alcançáveis pela execução, em particular quanto à potencialidade de liquidez por eles apresentada, e do depositário do(s) bem(ns) penhorado(s), que, em virtude da impossibilidade de sua prisão civil em caso de infidelidade do depósito, deve recair sobre auxiliar capacitado idônea e estruturalmente a bem exercer a função.

Também na execução, cumpre ao juiz, caso aquele(s) definido(s) no título executivo não apresente(m) capacidade de adimplemento da obrigação, verificar a existência de outros sujeitos legitimados e, identificando-os, em face deles redirecionar a execução, independentemente de requerimento formulado pelo credor.

Em razão da considerável quantidade de atos processuais que geram a necessidade de ciência à União, é possível obter ganhos em termos de eficiência e celeridade solicitando a colaboração do seu representante judicial em relação a certos aspectos.

A gestão processual compreende o exercício da função de controle, em razão da qual incumbe ao juiz acompanhar o desempenho dos atos cometidos aos demais partícipes da relação processual e, se for o caso, adotar as providências tendentes a corrigir eventuais desvios entre o planejado e o executado.

O controle, em maior medida, deve ser exercido por meio do exame dos autos dos processos (judiciais), nas oportunidades em que são encaminhados ao juiz, mediante breve exame dos atos praticados entre esse momento e a sua anterior intervenção, visando, basicamente, a avaliar a regularidade da direção conferida ao procedimento pelos servidores; e com certa periodicidade, considerando um determinado número, selecionados por amostragem, visando a uma avaliação mais ampla, envolvente tanto do acerto da atuação dos servidores como do desempenho das atividades. E, em alguma medida, o controle também pode ser promovido por meio de consultas ao sistema de acompanhamento processual.

O sistema de acompanhamento processual também deve ser objeto de controle

periódico, mediante o confronto entre os registros nele inseridos e o que revelam os autos dos processos.

Constatada a existência de problemas, o exercício do controle deve compreender: a especificação ou descrição do problema; a identificação de todos os fatores que, de alguma forma, interagem com o problema; a identificação da forma de ocorrência do problema; a identificação das possíveis causas do problema; a seleção das possíveis soluções para o problema; a avaliação das possíveis soluções; a escolha da(s) solução(ões) a ser(em) implementada(s); e a implementação da(s) solução(ões) escolhida(s).

Idealmente, o controle deve conduzir à solução dos problemas, mas, por razões várias, nem sempre isso é possível. Nesse caso, deve ser adotado e mantido um sistema de prioridades que permita a execução, com níveis satisfatórios de eficiência e eficácia, ao menos das tarefas que apresentam forte coeficiente ou graus superiores de prioridade e/ou urgência.

REFERÊNCIAS

ACKERMANN, Werner; BASTARD, Benoit. *Innovation et gestion dans l'institution judiciaire*. Paris: LGDJ – Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Collection Droit et Société, 1993. Apud NALINI, José Renato. *A rebelião da Toga*. Campinas: Millennium, 2008.

ALECIAN, Serge; FOUCHER, Dominique. *Guia de gerenciamento no setor público*. Tradução de Márcia Cavalcanti. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DAS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS E EMOCIONAL - ABRAE. *Entrevistas: Daniel Goleman*. Disponível em: <http://www.abrae.com.br/entrevistas/entr_gol.htm>. Acesso em: 30 jan. 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9000:2000: Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO DOS NOTÁRIOS E REGISTRADORES DO BRASIL – ANOREG BR. *Institucional*. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.anoreg.org.br/default.cfm?lam2=Rz1LUVA8TSA9KUUmP11bVig8SCI2MiBSNjMlPIQyWDE9SzhGPU0sTjRCOTpWKF1XPzNPV0sK>>. Acesso em: 20 fev. 2009.

BEDAQUE, José Roberto dos Santos. In: MARCATO, Antonio Carlos (Coord.). *Código de processo civil interpretado*. São Paulo: Atlas, 2004.

BOTTINI, Pierpaolo Cruz. A Reforma do Judiciário: aspectos relevantes. *Revista da Escola Nacional da Magistratura*, Brasília, a. II, n. 3, abr. 2007.

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.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Legislação: Código de ética da magistratura*. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4980&Itemid=491>. Acesso em: 25 fev. 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Manifestação do Ministro Gilmar Mendes, no encerramento do II Encontro Nacional do Judiciário*. Belo Horizonte, 16 de fevereiro de 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=169>. Acesso em: 27 fev. 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Publicações: Justiça em números: Justiça em números 2006*. Brasília, DF. Disponível em: <http://serpensp2.cnj.gov.br/justica_numeros_4ed/RELATORIO_JN_2006.pdf>. Acesso em:

27 jan. 2009.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. *Relatório do grupo de trabalho encarregado de promover levantamento da realidade da Justiça do Trabalho*. Brasília, DF, 2008, 173 p.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução n. 53/2008, de 31 de outubro de 2008. Dispõe sobre a uniformização da estrutura administrativa da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. *Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho*, 10 dez. 2008. Brasília, DF. Disponível em: <http://informatica.jt.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/PORTAL_CONSELHO/PORTAL_CONSELHO_INSTITUCIONAL/PORTAL_CONSELHO_RESOLUCOES/53%20%20ESTRUTURA%20TRIBUNAIS.PDF>. Acesso em: 02 mar. 2009.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução n. 54/2008, de 31 de outubro de 2008. Institui o padrão de mobiliário ergonômico nos Órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. *Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho*, 10 dez. 2008. Brasília, DF. Disponível em: <http://informatica.jt.gov.br/portal/page?_pageid=134,126984&_dad=portal&_schema=PORTAL>. Acesso em: 02 mar. 2009.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-lei n. 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. *Vade Mecum*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. *Vade Mecum*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRASIL. 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.

BRASIL. Lei nº 5.584, de 26 de junho de 1970. Dispõe sobre normas de direito processual do trabalho. *Vade Mecum*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário. *Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais*. Brasília, DF, 2007.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. HC 92.566. Relator: Marco Aurélio Mello. Brasília, DF, 03 de dezembro de 2008. *Diário da Justiça Eletrônico*, 12 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoAndamento.asp?numero=92566&classe=HC&origem=AP&recurso=0&tipoJulgamento=M>>. Acesso em: 23 fev. 2009.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. Consolidação das Normas da Corregedoria, renumerada e republicada pelo Provimento GP/CR nº 23/2006, de 15 de dezembro de 2006. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.trt02.gov.br/>>. Acesso em: 06 mar. 2009.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. RO 16314/02. Relatora: Rosemary de Oliveira Pires. Belo Horizonte, 27 de janeiro de 2003. *Diário da Justiça de Minas Gerais*, p. 04, 31 jan. 2003.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Provimento n. 213/2001, de 17 de dezembro de 2001. Dispõe sobre rotinas de procedimento nas unidades judiciárias do primeiro grau e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.trt4.jus.br/portal/portal/trt4/consultas/provimentos/ProvimentosCorregedoria>>. Acesso em: 06 mar. 2007.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região. Provimento TRT-GCR n. 0001/2004, de 30 de março de 2004 (revogado pelo Provimento TRT-GCR n. 03/2008). Especifica os atos que podem ser praticados pelos Diretores de Secretaria e servidores designados pelo Juiz, independentemente de despacho. Disponível em: <http://www.trt6.gov.br/index_sec.php?acao=corregedoria>. Acesso em: 06 mar. 2009.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. Provimento Geral da Corregedoria Regional do Trabalho da 9ª Região, de 13 de outubro de 2005. Disciplina regras procedimentais a serem utilizadas nas unidades judiciárias de 1º grau do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. Disponível em: <http://www.trt9.jus.br/internet_base/paginadownloadcon.do?evento=F9-Pesquisar&tipo=123#>. Acesso em: 06 mar. 2009.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região. Provimento TRT SCR n. 02/2002, de 13 de março de 2002. Dispõe sobre a prática de atos ordinatórios pelos Diretores de Secretarias das Varas do Trabalho, no âmbito da 13ª Região. Disponível em: <http://www.trt13.jus.br/corregedoria/index.php?view=article&catid=34%3Aprovimentos&id=139%3Aprovimento-trt-scr-022002&option=com_content&Itemid=53>. Acesso em: 06 mar. 2009.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região. Provimento n. 01/2006, de 04 de abril de 2006. Consolidação Normativa do Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região. Disponível em: <http://www.trt23.jus.br/consultas/provimentos/2006/Provimento_001_2006_02042009v2.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2009.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. *Estatísticas: Varas do Trabalho: Conciliações nas Varas do Trabalho*. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 27 jan. 2009.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. AIRR 740/2001-109-03-40. Relatora: Maria Cristina Irigoyen Peduzzi. Brasília, DF, 16 de fevereiro de 2005. *Diário da Justiça*, 11 mar. 2005. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. CC 559.049/1999-4. Relator: João Oreste Dalazen. Brasília, DF, 20 set. 1999. *Diário da Justiça*, 12 nov. 1999. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Corregedoria Geral da Justiça do Trabalho.

Consolidação dos Provimentos da Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho. *Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho*, 30 out. de 2008. Disponível em <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 05 fev. 2009.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. RR 335.588/1997. Relator: Francisco Fausto. Brasília, DF, 22 de setembro de 1999. *Diário da Justiça*, p. 204, 22 out. 1999. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. RR 416.131/98.2. Redator Designado: João Oreste Dalazen. Brasília, DF, 02 de abril de 2003. *Diário da Justiça*, 23 maio 2003. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. RR 532.613/1999.2. Relator: Emmanoel Pereira. Brasília, DF, 14 de dezembro de 2005. *Diário da Justiça*, 10 mar. 2005. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Subseção 1 de Dissídios Individuais do Tribunal Superior do Trabalho. Orientação Jurisprudencial n. 142. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula n. 263. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula n. 401. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

BRASIL. Vara do Trabalho de Anápolis/GO. Portaria 4ª VT-001/2006, de 15 de dezembro de 2006. Disciplina os atos ordinatórios a serem praticados pela Secretaria da Vara. Disponível em: <<http://www.trt18.jus.br/>>. Acesso em: 06 mar. 2009.

BRASIL. Vara do Trabalho de Caldas Novas/GO. Portaria VT/CN n. 001/2007, de 04 de junho de 2007. Disciplina os atos ordinatórios a serem praticados pela Secretaria da Vara do Trabalho de Caldas Novas/GO. Disponível em: <<http://www.trt18.jus.br/>>. Acesso em: 06 mar. 2009.

BRASIL. Vara do Trabalho de Piriri/PI. Portaria n. 002/2006, de 28 de setembro de 2006. Disponível em: <<http://www.trt22.gov.br/institucional/varas/piripiri/atos/Portaria%2002-2006.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2007.

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

CARDOZO, José Eduardo Martins. Princípios Constitucionais da Administração Pública (de acordo com a Emenda Constitucional n.º 19/98). In: MORAES, Alexandre de. *Os 10 anos da Constituição Federal*. São Paulo: Atlas, 1999.

CARNELUTTI, Francesco. *Instituições de processo civil*. Tradução de Adrián Sotero De Witt Batista. Campinas: Servando, 1999, v. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração – teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIOVENDA, Giuseppe. *Instituições de direito processual civil*. Campinas: Boockseller, 1998, v. 1.

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

COUTINHO, Heliana Maria de Azevedo. O papel do juiz: agente político no estado democrático de direito. *Justiça e Democracia*, São Paulo, v. 1, n. 1, jan.-jun. 1996.

CRETELLA JÚNIOR, José. *Curso de direito administrativo*. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1994.

CRUZ E TUCCI, José Rogério. Garantia do processo sem dilações indevidas. In: CRUZ E TUCCI, José Rogério. *Garantias constitucionais no Processo Civil*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

_____. *Tempo e Processo*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998.

DINAMARCO, Cândido Rangel. *A instrumentalidade do processo*. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

_____. *Instituições de Direito Processual Civil*. 4. ed. São Paulo: Malheiros, 2004, 4 v.

FERLIE, Ewan et al. *A nova administração pública em ação*. Brasília: Editora UNB: ENAP, 1999.

GAJARDONI, Fernando da Fonseca. O princípio constitucional da tutela jurisdicional sem dilações indevidas e o julgamento antecipadíssimo da lide. In: CALDEIRA, Adriano; FREIRE, Rodrigo da Cunha Lima (Org.). *Terceira etapa da reforma do Código de Processo Civil*. Salvador: Jus Podivm, 2007.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GRINOVER, Ada Pellegrini. *Novas tendências do direito processual*. São Paulo: Forense Universitária, 1990.

_____. Os fundamentos da justiça conciliativa. *Revista da Escola Nacional da Magistratura*, Brasília, a. III, n. 5, maio 2008.

GUIMARÃES, Tomas 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.

HOFFMAN, Paulo. *O direito à razoável duração do processo e a experiência italiana*. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=7179>>. Acesso em: 22 jan. 2009.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. *Curso de direito processual do trabalho*. 5. ed. São Paulo: LTr, 2007.

LOPES, João Batista. Reforma do Judiciário, acesso à Justiça e efetividade do processo. In: SILVA, Bruno Freire; MAZZEI, Rodrigo (Coord.). *Reforma do Judiciário: análise interdisciplinar e estrutural do primeiro ano de vigência*. Curitiba: Juruá, 2008.

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. *Do processo civil clássico à noção de direito a tutela adequada ao direito material e à realidade social*. Disponível em: <http://www.professormarinoni.com.br/principal/pub/anexos/20080320041348DO_PROCESO_CIVIL_CLASSICO.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2009.

_____. *Técnica processual e tutela dos direitos*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

_____. *Teoria geral do processo*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo brasileiro*. 19. ed., atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 1994.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de direito administrativo*. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MORAES, Alexandre de. *Constituição do Brasil interpretada e legislação constitucional*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de direito processual: terceira série*. São Paulo: Saraiva, 1984.

_____. *Temas de direito processual: quarta série*. São Paulo: Saraiva, 1989.

_____. *Temas de direito processual: oitava série*. São Paulo: Saraiva, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. *Formação de Liderança*. Apostila destinada ao Curso de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, Rio de Janeiro, 2006.

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

_____. *A rebelião da Toga*. Campinas: Millennium, 2008.

_____. 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.

_____. *Ética geral e profissional*. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

_____. *O juiz e o acesso à justiça*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

NERY JUNIOR, Nelson. *Princípios do processo civil na Constituição Federal*. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. *Do formalismo no processo civil*. São Paulo: Saraiva, 1997.

_____. *Efetividade e processo de conhecimento*. Disponível em: <http://www.mundojuridico.adv.br/sis_artigos/artigos.asp?codigo=534>. Acesso em: 04 jan. 2009.

_____. 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.

PASSOS, José Joaquim Calmon de. *Instrumentalidade do processo e devido processo legal*. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3062>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

PINTO, José Augusto Rodrigues. *Processo trabalhista de conhecimento*. 5. ed. São Paulo: LTr, 2000.

RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. Ainda a reforma do Judiciário. *Revista da Escola Nacional da Magistratura*, Brasília, a. III, n. 5, maio 2008.

RIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

SALDANHA, Clezio. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Boaventura de Souza. Introdução à sociologia da administração da justiça. In: FARIA, José Eduardo (Org.). *Direito e justiça: a função social do Judiciário*. 3. ed. São Paulo: Ática, 1997.

SEABRA, Sérgio Nogueira. A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de administração pública*, Rio de Janeiro, FGV, n. 35(4), jul.-ago. 2001.

SELEM, Lara Cristina de Alencar. *Gestão Judiciária Estratégica: o Judiciário em busca da*

eficiência. Natal: ESMARN, 2004.

SILVA, Cleber Demetrio Oliveira da. *Conceito de Gestão Pública*. Disponível em: <<http://www.rzoconsultoria.com.br/noticias.php?id=86>>. Acesso em: 29 jan. 2009.

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

_____. Acesso à justiça e cidadania. *Revista de direito administrativo*, Rio de Janeiro, n. 216, abr.-jun. 1999.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. *Revista de administração pública*, Rio de Janeiro, FGV, n. 36(1), jan.-fev. 2002.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Curso de direito processual civil – Teoria geral do direito processual civil e processo de conhecimento*. Rio de Janeiro: Forense, 2007, v. 1.

_____. Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional: insuficiência da reforma das leis processuais. *Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil*, Porto Alegre, Síntese, v. 6, n. 36, jul.-ago. 2005.

ANEXO A

Proposta de modelo de ato normativo voltado a dispor, no âmbito de uma Vara do Trabalho, sobre a delegação da prática de atos aos servidores.

PORTARIA nº _____.

O Juiz do Trabalho titular/no exercício da titularidade da Vara do Trabalho de _____, no uso de suas atribuições,

considerando que as normas previstas no § 4º do art. 162 do Código de Processo Civil, aplicável subsidiariamente ao Processo do Trabalho, e no inc. XIV do art. 93 da Constituição da República permitem ao juiz delegar a prática de atos aos servidores;

considerando que a delegação da prática de atos aos servidores traduz meio voltado a garantir a celeridade da tramitação do processo; e

considerando a necessidade de apontar, tanto quanto possível, os atos apanhados pela delegação e detalhar aspectos inerentes à sua prática pelos servidores;

RESOLVE:

Art. 1º Independe de despacho e deve ser praticada pelos servidores da Secretaria a juntada aos autos do processo de peça representativa de ato cuja prática tenha sido previamente determinada ou permitida pelo juízo a partes, terceiros e auxiliares do juízo, quando apresentada tempestivamente.

Parágrafo único. Quando a peça contiver pedido e/ou requerimento e não forem aplicáveis os artigos 4º, 5º e 6º desta Portaria, os autos do processo devem ser conclusos ao juiz após a juntada ou, se em curso prazo destinado à prática de outro ato e o pedido e/ou requerimento não apresentar urgência, após o seu termo final.

Art. 2º Independe de despacho e deve ser praticada pelos servidores da Secretaria a juntada aos autos do processo de peça representativa de ato cuja prática tenha sido previamente requisitada ou solicitada pelo juízo.

Parágrafo único. Quando a peça contiver requisição ou solicitação e não forem aplicáveis os artigos 4º, 5º e 6º desta Portaria, os autos do processo devem ser conclusos ao juiz após a juntada ou, se em curso prazo destinado à prática de outro ato e a requisição ou solicitação não apresentar urgência, após o seu termo final.

Art. 3º Independe de despacho e deve ser praticada pelos servidores da Secretaria a juntada aos autos do processo de peça representativa dos seguintes atos e outros assemelhados, ainda que a sua prática não tenha sido previamente determinada, permitida, requisitada ou solicitada pelo juízo:

- I – celebração de acordo;
- II – apresentação de instrumento de mandato (procuração e substabelecimento);
- III – informação de alteração de endereço e/ou nome ou denominação de partes e procuradores;
- IV – requisição ou solicitação de informação sobre o processo;
- V – requerimento de vista dos autos do processo e de concessão de prazo;
- VI – requerimento de expedição de certidão sobre o processo;
- VII – requerimento de desentranhamento de documento juntado aos autos do processo e de retirada de documento depositado em Secretaria;
- VIII – arrolamento de testemunha;
- IX – parecer e manifestação de assistente técnico oportunamente indicado a atuar no processo;
- X – informação sobre processo diverso;
- XI – comprovação de cumprimento de obrigação objeto de condenação imposta nos autos do processo.

Parágrafo único. Quando a peça contiver pedido, requerimento, requisição ou solicitação e não forem aplicáveis os artigos 4º, 5º e 6º desta Portaria, os autos do processo devem ser conclusos ao juiz após a juntada ou, se em curso prazo destinado à prática de outro ato e o pedido, requerimento, requisição ou solicitação não apresentar urgência, após o seu termo final.

Art. 4º Salvo quando existente tratamento prévio conferido pelo juiz, independe de despacho e deve ser praticada pelos servidores da Secretaria a concessão de vista, ao(s) interessado(s), de peça representativa dos seguintes atos e outros assemelhados:

- I – aditamento, emenda ou retificação à petição inicial, exceto se prejudicar o prazo mínimo assegurado para preparação da defesa;
- II – requerimento de exibição de documento e produção de prova pericial, por prazo de cinco dias;
- III – parecer (laudo, complementação a laudo, esclarecimento etc.) de perito nomeado a atuar no processo, por prazo sucessivo de dez dias, a iniciar pelo autor, ou, tratando-se de

processo submetido ao procedimento sumaríssimo, por prazo comum de cinco dias;

IV – parecer e manifestação de assistente técnico oportunamente indicado a atuar no processo;

V – exibição de documento, inclusive destinado à comprovação de cumprimento de obrigação objeto de condenação imposta nos autos do processo, por prazo de dez dias;

VI – nomeação de bem à penhora, por prazo de cinco dias;

VII – diligência inexitosa promovida por oficial de justiça ou por meio de carta precatória, por prazo de dez dias;

VIII – manifestação de leiloeiro nomeado a atuar no processo, envolvendo designação de momento e local para realização da alienação judicial e informação sobre o seu resultado, esta por prazo de cinco dias;

IX – requerimento de cumprimento parcelado de obrigação de pagar quantia certa, por prazo de cinco dias.

Art. 5º Salvo quando existente tratamento prévio conferido pelo juiz, independem de despacho e devem ser praticados pelos servidores da Secretaria outros atos meramente ordinatórios, assim entendidos os que, a partir da consideração do(s) ato(s) por último realizado(s), sejam dele(s) mera decorrência lógica ou previamente definidos pela disciplina processual, como:

I – retificação de registros, inclusive autuação do processo, quando da apresentação de instrumento de mandato e da informação de alteração ou retificação de endereço e nome ou denominação de partes e procuradores;

II – expedição de certidão, quando requerida, exceto se o processo tramitar em segredo de justiça;

III – atendimento à requisição ou solicitação de informação sobre o processo, exceto se tramitar em segredo de justiça, e à requisição de remessa dos autos do processo a órgão superior;

IV – encaminhamento de peça (petição, expediente etc.) a órgão ao qual remetidos os autos do processo;

V – solicitação de devolução de expediente (carta precatória, mandado etc.), quando se tornar desnecessário o cumprimento da diligência que lhe é objeto;

VI – devolução de autos de carta de ordem, carta rogatória ou carta precatória, quando requisitada ou solicitada pelo juízo expedidor, quando cumprida integralmente a diligência que lhe é objeto ou, tendo sido informado o insucesso no cumprimento da diligência, quando

transcorrido prazo superior a sessenta dias sem nova manifestação por parte do juízo expedidor;

VII – reiteração de diligência inexitosa, quando fornecido ou informado o novo elemento necessário ao seu cumprimento;

VIII – reiteração, por oficial de justiça, de diligência promovida via postal, malgrado por motivo outro que não a insuficiência do endereço de destino e a mudança de endereço do destinatário;

IX – obtenção de informação sobre cumprimento de diligência solicitada por meio de carta precatória, quando transcorrido prazo superior a quarenta e cinco dias contado da última movimentação, preferencialmente mediante consulta processual por meio da *internet*;

X – intimação para devolução dos autos do processo, no prazo de 24 (vinte e quatro) horas, sob pena de busca e apreensão, quando mantidos em carga por prazo superior ao concedido;

XI – expedição de mandado para busca e apreensão dos autos do processo, quando não atendida a intimação objeto do inciso anterior;

XII – cobrança de cumprimento de diligência atribuída a oficial de justiça, no prazo de cinco dias, quando não promovida no prazo correspondente;

XIII – intimação do interessado para retirada de documento (CTPS, guia, formulário etc.) ou expediente (alvará, carta de arrematação, carta de adjudicação etc.), no prazo de dez dias;

XIV – intimação do interessado para depósito, em Secretaria, de documento necessário a viabilizar o cumprimento de obrigação de fazer, no prazo de cinco dias;

XV – solicitação de devolução dos autos do processo remetidos a outro órgão para julgamento de recurso ou realização de diligência, quando celebrado acordo;

XVI – aguardo da audiência, quando inexistente requerimento pendente de apreciação e diligência pendente de realização;

XVII – relançamento da conta, quando parcialmente adimplida obrigação de pagar quantia certa;

XVIII – intimação do executado para ciência da penhora, mesmo que insuficiente à garantia da execução, no prazo legal, quando não procedida juntamente com a realização da penhora;

XIX – intimação do autor para fornecimento do endereço do réu, no prazo de dez dias, quando este não for localizado pelo serviço postal ou oficial de justiça no endereço onde

promovida a diligência;

XX – expedição de alvará, quando o depósito resultar do cumprimento de acordo ou de parcelamento concedido ao obrigado;

XXI – intimação do interessado para dizer sobre o prosseguimento, no prazo de quinze dias, quando transcorrido o prazo de suspensão do processo, exceto na hipótese objeto do inciso XIV do art. 6º desta Portaria;

XXII – expedição de requisição ou mandado de registro de penhora, quando cabível;

XXIII – intimação do obrigado para cumprimento de obrigação de fazer, não fazer ou entregar coisa, no prazo de quarenta e oito horas;

XXIV – redução a termo de penhora incidente sobre bem nomeado pelo executado e, a seguir, intimação do executado para comparecer em Secretaria, pessoalmente ou por seu representante legal, e assumir o encargo de depositário, no prazo de cinco dias, quando o exequente tenha concordado com a nomeação ou nada tenha manifestado;

XXV – intimação do credor para informar sobre o cumprimento de acordo, no prazo de cinco dias, quando, transcorrido o prazo correspondente, não houver nos autos do processo informação a respeito, exceto se ajustada a presunção de adimplemento no caso de seu silêncio;

XXVI – cobrança de comprovação de transferência de numerário requisitada a instituição financeira, no prazo de cinco dias, quando não efetuada no prazo de dez dias contado da requisição.

XXVII – lançamento da conta e expedição de mandado de citação, quando noticiado ou constatado o descumprimento de acordo e quando constatado o inadimplemento de outra obrigação de pagar quantia certa, exceto se a citação tiver sido praticada anteriormente;

Parágrafo único. O expediente que resultar da prática dos atos objeto dos incisos VII, VIII, XI, XX, XXII e XXVII, quando consistente em mandado, alvará ou ofício, deve ser submetido ao juiz, para assinatura.

Art. 6º Salvo quando existente tratamento prévio conferido pelo juiz, é delegada aos servidores da Secretaria a prática dos seguintes atos:

I – determinação ou deferimento de desentranhamento e, no prazo de trinta dias, retirada de documento juntado aos autos do processo e/ou depositado em Secretaria, pelo interessado, sob pena de sua destruição, previamente ao arquivamento definitivo dos autos do processo;

II – determinação de arquivamento definitivo dos autos do processo, quando

constatada a inexistência de qualquer pendência;

III – deferimento de vista dos autos do processo, concessão de prazo e prorrogação de prazo em curso, por prazo máximo de dez dias, exceto se importar em prejuízo à prática de outro ato;

IV – determinação de intimação da parte contrária para impugnação, resposta ou contestação, no prazo legal, a embargos à execução, embargos à penhora, impugnação à sentença de liquidação, embargos à arrematação, embargos à adjudicação e embargos monitórios, exceto se a medida for intempestiva ou manifestamente incabível;

V – determinação de intimação da parte contrária para contrarrazões, no prazo legal, a recurso ordinário, recurso de agravo de petição e recurso de agravo de instrumento, inclusive sob a forma adesiva, exceto se manifestamente desatendidos os respectivos pressupostos de admissibilidade;

VI – determinação de encaminhamento dos autos do processo ao juiz prolator da decisão, quando dela interpostos embargos de declaração, exceto se a medida for intempestiva;

VII – determinação de reabertura de prazo, quando inviabilizada a sua fruição durante o prazo originariamente concedido, por motivo não imputável ao interessado;

VIII – determinação de intimação da parte contrária para vista de cálculo destinado à liquidação de obrigação de pagar quantia certa e para impugnação fundamentada, com indicação de itens e valores objeto da discordância, no prazo de dez dias, sob pena de preclusão, quando elaborado pela outra parte;

IX – determinação de intimação da União para manifestação sobre cálculo destinado à liquidação de obrigação de pagar quantia certa sobre a qual incidem contribuições previdenciárias, no prazo de dez dias, sob pena de preclusão, quando elaborado por contador *ad hoc* ou quando elaborado por uma das partes e com ele concordar ou nada manifestar a parte contrária;

X – determinação de expedição de ordem de penhora sobre dinheiro, por meio eletrônico (sistema BACEN JUD), quando o executado, regularmente citado, não efetuar o pagamento ou garantir a execução no prazo correspondente;

XI – determinação de expedição de mandado de penhora, a ser cumprido por oficial de justiça, e de realização de consulta a registros oficiais (Receita Federal do Brasil, DENATRAN etc.), por meio eletrônico (sistema INFOJUD, sistema RENAJUD etc.), visando à verificação de existência de bens de propriedade do executado, quando inexitosa ou

parcialmente exitosa a penhora sobre dinheiro promovida em cumprimento à primeira determinação nesse sentido;

XII – intimação do exequente para dizer sobre o prosseguimento, no prazo de trinta dias, sob pena de suspensão do processo, por prazo de noventa dias, e posterior arquivamento provisório dos autos do processo, quando inexitosas as diligências promovidas com a finalidade de verificar a existência de bens de propriedade do executado;

XIII – determinação de suspensão do processo, por prazo de noventa dias, quando o exequente não atender à intimação objeto do inciso anterior;

XIV – determinação de arquivamento provisório dos autos do processo, quando transcorrido o prazo de suspensão objeto do inciso anterior sem nova manifestação do exequente;

XV – determinação de requisição, ao órgão competente, com prazo de trinta dias para atendimento, de cópia de atos constitutivos e possíveis alterações do executado constituído sob a forma de pessoa jurídica, quando requerido pelo exequente com a finalidade de viabilizar o prosseguimento da execução;

XVI – determinação de expedição de alvará ou de transferência de valor ao juízo deprecante, tratando-se de execução definitiva, quando transcorrido o prazo legal sem a oposição de embargos e/ou impugnação à sentença de liquidação ou transitada em julgado a decisão que apreciou essa(s) medida(s);

XVII – determinação de desarquivamento dos autos do processo, quando requerido ou indispensável à adoção de alguma providência;

XVIII – determinação de expedição de precatório requisitório de pagamento e/ou de requisição de pagamento de obrigação de pequeno valor, na segunda hipótese com prazo de sessenta dias para atendimento, sob pena de sequestro do numerário suficiente ao cumprimento da decisão, quando transitadas em julgado a sentença condenatória e a sentença de liquidação;

XIX – determinação de expedição de ordem de sequestro do numerário suficiente ao cumprimento da decisão, por meio eletrônico (sistema BACEN JUD), quando transcorrido o prazo correspondente sem atendimento à requisição de pagamento de obrigação de pequeno valor;

XX – desconstituição de penhora e, quando necessário, determinação de emissão do expediente próprio à sua formalização (alvará, ofício etc.), quando constatada a inexistência de qualquer pendência;

XXI – determinação de expedição de ordem de penhora sobre dinheiro, por meio eletrônico (sistema BACEN JUD), e de realização de consulta a registros oficiais (Receita Federal do Brasil, DENATRAN etc.), por meio eletrônico (sistema INFOJUD, sistema RENAJUD etc.), visando à verificação de existência de bens de propriedade do executado, a cada seis meses, nos autos dos processos arquivados provisoriamente.

Parágrafo único. O expediente (mandado, alvará, ofício etc.) que resultar da prática dos atos objeto dos incisos X, XI, XV, XVI, XVIII, XIX, XX e XXI deve ser submetido ao juiz, para assinatura.

Art. 7º A prática dos atos a que se referem os artigos 4º, 5º e 6º deve ser documentada nos autos do processo, mediante o lançamento de certidão, na qual constem o conteúdo do ato e que o mesmo é praticado em cumprimento a esta Portaria, e no sistema de acompanhamento processual, mediante a inserção do registro correspondente.

Este ato vigora a partir de sua publicação.

Registre-se, publique-se e cumpra-se.

_____, ____ de _____ de 200__.

Juiz do Trabalho

ANEXO B

Consolidação das Normas da Corregedoria, do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (renumerada e republicada pelo Provimento GP/CR nº 23/2006).²³⁰

[...]

Art. 12. As providências a seguir relacionadas tratam-se de atos meramente ordinatórios e, como tais, independem de despacho e são praticadas de ofício pelo servidor e revistas pelo juiz, se necessário:

I - Desentranhamento de documentos, após requerimento, em caso de extinção do processo sem resolução do mérito com trânsito em julgado, arquivamento ou autos findos

II - Devolução de petição ao peticionário, por apócrifa ou por não permitir a identificação do processo

III - Encaminhamento:

- de autos à Assessoria Sócio-Econômica do Tribunal, ultrapassada a fase do § 1º-B do art. 879 da CLT, nos casos de execução por precatório (art. 234 desta Consolidação)

- de autos ao Arquivo Geral (arquivamento definitivo ou provisório)

- de autos de Carta Precatória à origem, se cumprida ou requisitada pelo juízo deprecante

- de autos de Carta Precatória a juízo diverso, diante do seu caráter itinerante

- de autos, petições e outros expedientes ao Tribunal

- de cópia dos expedientes necessários à realização da Hasta Pública Unificada

- de petições ao juízo competente, por endereçadas erroneamente à Vara

IV - Expedição:

- de certidão requerida

- de ofício à Junta Comercial para solicitar cópia do contrato social do executado, quando necessário

- de resposta a ofício dirigido ao Diretor

V - Formação de instrumento

VI - Intimação:

- da parte para fornecer endereço atual para prosseguimento

²³⁰ BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. Consolidação das Normas da Corregedoria, renumerada e republicada pelo Provimento GP/CR nº 23/2006, de 15 de dezembro de 2006. São Paulo, SP.

- da parte para juntar peças para formação de instrumento
- da parte para regularização da representação processual
- da União para manifestação sobre a sentença de liquidação (art. 879, § 3º da CLT)
- das partes para apresentação de cálculos de liquidação, inclusive da contribuição previdenciária (art. 879, § 1º-B, da CLT)
- das partes para juntada de documentos indispensáveis à liquidação da sentença
- das partes para manifestação sobre esclarecimentos periciais
- das partes para manifestação sobre laudo pericial
- do advogado ou do perito para devolver autos retirados em carga com prazo vencido
- do autor para entregar a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) ou retirá-la anotada
- do autor para retirar Guia de Seguro Desemprego e Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho
- do interessado para apresentação de cópia de guia de custas ou emolumentos
- do réu para retirar, anotar e entregar a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) do autor, na forma do julgado

VII - Juntada:

- de comprovante de quitação de acordo homologado
- de comprovante de recolhimento previdenciário, fiscal, de custas e emolumentos
- de contra-razões e contraminutas, sem prejudiciais
- de laudo de assistente técnico
- de ofício resposta da Secretaria da Receita Federal, arquivando documentos sigilosos em pasta reservada
- de procuração e substabelecimento, registrando eventuais alterações de nome e endereço de advogado no sistema informatizado
- de razões finais
- de rol de testemunhas deferido pelo juízo
- de solicitação de providência já adotada, apondo o termo:

“Reporto-me à fl. ___“

VIII - Marcação de data de audiência

IX - Notificação:

- da parte contrária ou terceiro interessado sobre petição ou documento juntados

- da parte quanto à certidão negativa do Oficial de Justiça
- das partes sobre o dia, a hora e o local da perícia
- do autor para exercer o direito de renúncia, a fim de possibilitar a expedição da Requisição de Pequeno Valor

- do executado do bloqueio on line efetuado em sua conta (art. 62, § 2º da Consolidação dos Provimentos da CGJT)

X - Registro no sistema informatizado:

- de alteração de nome e endereço das partes
- de ampliação do pólo passivo na execução (campo “réu”)
- de tramitação preferencial no campo “Observações” da folha de rosto e na lombada dos autos, quando a parte comprovar as condições previstas em lei

XI - Renovação de citação, intimação ou notificação por Oficial de Justiça, nas hipóteses de recusa, ausência ou desconhecimento do destinatário

XII - Solicitação:

- de desarquivamento de autos
- de devolução de mandado pela Central de Mandados
- de envio de aviso de crédito ou de comprovante de transferência de numerário pela instituição financeira

ANEXO C

Provimento n. 213/2001, do Tribunal Regional do Trabalho da 4^a Região.²³¹

[...]

Art. 96 - Serão juntadas aos autos, independentemente de despacho judicial, as petições e demais peças indicadas a seguir:

- a) cartas precatórias devolvidas;
- b) procurações, substabelecimentos e comunicações de alteração de endereço das partes e procuradores;
- c) memorandos, extratos de aplicações e avisos de lançamentos enviados pelos bancos encarregados dos depósitos judiciais;
- d) rol de testemunhas;
- e) recibo de quitação;
- f) pedido de vista de autos;
- g) comprovação de publicação de edital e faturas;
- h) contra-razões e contraminutas;
- i) memoriais ou razões finais;
- j) manifestações sobre contestação e documentos;
- k) guias de depósito e custas;
- l) comprovação de recolhimento de imposto de renda na fonte e de contribuições previdenciárias;
- m) documentos cuja juntada tenha sido determinada em audiência, inclusive carta de preposição;
- n) simples protesto;
- o) requerimento de certidão;
- p) comunicação de distribuição de carta precatória;
- q) peças para formação de instrumentos, tais como carta de sentença, carta precatória, agravo de instrumento etc.;
- r) pedidos de desentranhamento de documentos de autos findos;

²³¹ BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 4^a Região. Provimento n. 213/2001, de 17 de dezembro de 2001. Dispõe sobre rotinas de procedimento nas unidades judiciárias do primeiro grau e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.trt4.jus.br/portal/portal/trt4/consultas/provimentos/ProvimentosCorregedoria>>. Acesso em: 06 mar. 2007.

s) alterações de endereços;

t) memorandos em geral.

[...]

§ 2º Dar-se-á ciência às partes, quando houver interesse na resposta.

[...]

Art. 98 - O diretor de secretaria poderá, independentemente de despacho:

a) reincluir em pauta os processos cujas diligências excepcionais já tenham sido realizadas, estando o feito apenas aguardando o prosseguimento da audiência ou encerramento da instrução, providenciando na intimação das partes, procuradores e testemunhas, na forma determinada pelo juiz;

b) juntar laudos periciais e deles dar ciência às partes;

c) juntar petições em que designadas datas de leilão e expedir as correspondentes intimações;

d) após certificado o decurso de prazo no tocante a acordos descumpridos, proceder à imediata atualização do débito, fazendo os autos conclusos;

e) cumprindo determinação, assinar ofícios dirigidos a particulares, que não sejam autoridades, a servidores e/ou Órgãos desta Justiça Especializada, consignando que o faz “de ordem” do juiz;

f) juntar notificações e intimações devolvidas pela ECT sem cumprimento, por equívoco de endereço, renovando-as, se o caso, por meio de executante de mandados.

ANEXO D

Provimento TRT SCR 02/2002, do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região.²³²

Art. 1º. Os atos ordinatórios que se seguem serão praticados pelo Diretor de Secretaria ou por servidores expressamente autorizados pelo titular da Vara, podendo ser revistos a qualquer tempo pelo juiz, ex officio ou a requerimento das partes:

I - intimar a parte autora para que providencie cópias da inicial em número suficiente para a notificação/citação do(s) réu(s);

II - intimar o patrono do autor para suprir a deficiência no endereço do(s) réu(s), quando devolvida a notificação inicial e, nos casos em que o prazo para a audiência extrapolar o previsto no art. 841 da CLT, proceder automaticamente ao seu adiamento e notificar as partes;

III - encaminhar notificações/intimações à Central de Mandados, para cumprimento por oficial de justiça, quando o endereço das partes não for servido pelos Correios ou quando houver devolução da postagem sob as rubricas "não encontrado", "recusado" ou "edifício sem portaria";

IV - remeter, de imediato, à Distribuição dos Feitos, processos pendentes de distribuição, inclusive aqueles por dependência;

V - expedir certidão sobre o estado do processo ou sobre fato verificado nos autos, quando requerido pelas partes, assistentes, intervenientes ou peritos, bem como por seus advogados;

VI - fazer imediata conclusão ao juiz, antes de expedir a notificação do(s) réu(s), sempre que houver pedido de liminar ou de antecipação da tutela de mérito;

VII - atualizar o endereço das partes quando requerido por estas, anotando na contracapa dos autos e comunicando à Distribuição;

VIII - intimar a parte contrária para, no prazo de 05 (cinco) dias, manifestar-se sobre pedido de habilitação de sucessores da parte falecida;

IX - ratificar, por ocasião das audiências, os endereços das partes, e os documentos de

²³² BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região. Provimento TRT SCR n. 02/2002, de 13 de março de 2002. Dispõe sobre a prática de atos ordinatórios pelos Diretores de Secretarias das Varas do Trabalho, no âmbito da 13ª Região. Disponível em: <http://www.trt13.jus.br/corregedoria/index.php?view=article&catid=34%3Aprovimentos&id=139%3Aprovimento-trt-scr-022002&option=com_content&Itemid=53>. Acesso em: 06 mar. 2009.

identificação (CTPS/RG/CPF/CNPJ, etc.);

X - intimar as partes, quando verificar a ausência de identificação documental;

XI - intimar o perito para entregar o laudo pericial e/ou os autos, em vinte e quatro horas, quando excedido o prazo fixado, após o que o fato será levado ao conhecimento do juiz;

XII - intimar o advogado para restituir, em vinte e quatro horas, autos não devolvidos no prazo legal, após o que o fato será levado ao conhecimento do juiz;

XIII - oficiar à Central de Mandados, solicitando providências para cumprimento, em quarenta e oito horas, dos mandados e/ou diligências com prazos vencidos, após o que o fato será levado ao conhecimento do juiz;

XIV - juntar laudos periciais e deles dar ciência às partes;

XV - juntar petições, fazendo conclusão ao juiz quando necessária decisão interlocutória ou providência judicial;

XVI - juntar documentos novos, objeto de deferimento em ata de audiência, abrindo vista à parte contrária por cinco dias, independentemente de conclusão;

XVII - assinar ofícios, notificações e intimações, salvo aqueles destinados a magistrados, membros do Ministério Público e dos Poderes Executivo e Legislativo ou secretários de Estado, que deverão ser assinados pelo juiz;

XVIII - remeter as Cartas Precatórias à Central de Mandados juntamente com a cópia (contrafé), quando necessária a intimação por Oficial de Justiça.

XIX - solicitar subsídios, quando verificada a falta ou insuficiência de endereço, informada pela ECT ou certificada pelo meirinho;

XX - devolver as Cartas Precatórias cumpridas e prestar informações sobre aquelas que estiverem em andamento, no prazo de 48 horas, quando solicitadas pelo juízo deprecante;

XXI - solicitar informações sobre as Cartas Precatórias expedidas, de sessenta em sessenta dias, e, quando a carta for executória, de noventa em noventa dias;

XXII - desentranhar os mandados e remetê-los à Central de Mandados, quando já houver despacho para a prática do ato ou este depender de despacho;

XXIII - notificar as partes para depositar CTPS/TRCT e guias do seguro-desemprego, bem como para promover aos registros devidos;

XXIV - atestar o cumprimento dos pressupostos objetivos do recurso, submetendo-o ao juiz para o exame de sua admissibilidade;

XXV - intimar o recorrido para apresentar contra-razões e, decorrido o prazo legal sem

apresentação de recurso adesivo, remeter os autos ao E. TRT da 13ª Região;

XXVI - remeter os autos ao E. TRT da 13ª Região em caso de condenação de ente público e inexistência de recurso voluntário, quando a sentença mencionar expressamente o duplo grau obrigatório de jurisdição;

XXVII - certificar nos autos principais a pendência de Agravo de Instrumento ou Agravo de Petição instrumentado, assim como a respectiva decisão com o trânsito em julgado;

XXVIII - oficiar ao TRT da 13ª Região, solicitando a devolução de processos conciliados ou quando a parte efetuar o depósito de numerário em juízo, com o fito de quitar a obrigação imposta na sentença;

XXIX - remeter os processos transitados em julgado ao setor de liquidação, para feita dos cálculos; em havendo obrigação de fazer, notificar a parte para cumpri-la, sem prejuízo da elaboração da conta de liquidação;

XXX - intimar o credor ou o devedor, na falta de elementos que possibilitem a liquidação do julgado, a fim de que apresentem subsídios;

XXXI - quando do ato de pagamento:

- a) atestar a regularidade do pagamento;
- b) atualizar o crédito, evitando-se saldo a pagar;
- c) intimar o empregador para comprovar o recolhimento da contribuição previdenciária, do IRPF e das custas processuais;
- d) reter a contribuição previdenciária (parte do empregado) e o IRPF, quando não retidos diretamente pelo empregador;
- e) poderá o Diretor de Secretaria da Vara assinar a guia de liberação do depósito, desde que expressamente autorizado por delegação de competência do Juiz da Vara do Trabalho;

XXXII - intimar a parte para recolher custas judiciais ou para fornecer cópias de peças ou outros documentos para instruir ato processual de seu interesse;

XXXIII - intimar o credor para que indique bens livres e desembaraçados do devedor, quando este último se encontrar em lugar incerto e não sabido, sem o que não será expedido edital de citação;

XXXIV - intimar o exeqüente e o INSS para impugnar a sentença de liquidação, caso não aberta vista anteriormente (art. 879, CLT), na hipótese de não oposição de embargos do devedor (artigo 884, § 3º, CLT);

XXXV - intimar a parte adversa, em face da nomeação de bens à penhora pelo devedor;

XXXVI - abrir vista à parte interessada, quando do retorno da Carta Precatória, pendente do cumprimento de diligência;

XXXVII - notificar a parte adversa para que manifeste seu interesse em adjudicar o bem ou requerer outra providência, na hipótese de praça e/ou leilões sem licitantes;

XXXVIII - oficial ao juízo deprecante, no sentido de que seja intimado o exeqüente para informar o endereço correto ou o novo endereço do executado, ou indicar bens livres e desembaraçados, passíveis de constrição;

XXXIX - devolver a Carta Precatória Executória, quando não atendido o ofício após noventa dias, na hipótese do inciso anterior;

XL - certificar nos autos principais o retorno da Carta Precatória expedida, com indicação do motivo da devolução, bem como o seu retorno ao juízo deprecado;

XLI - certificar nos autos a expedição e a publicação de edital de praça, bem como a existência de credor hipotecário ou fiduciário;

XLII - intimar as partes e o credor hipotecário acerca do local, dia e hora da hasta pública;

XLIII - não havendo embargos do devedor, ou transitada em julgado a decisão quanto a estes, notificar o exeqüente para apresentar as peças necessárias à formação do Requisitório de Precatório, sob pena de os autos permanecerem em arquivo provisório, aguardando interesse da parte;

XLIV - intimar o(s) exeqüente(s) quando houver depósito referente a precatório;

XLV - oficial ao TRT da 13ª Região, comunicando o pagamento ou conciliação de Precatório;

XLVI - desarquivar o processo, quando solicitado, mantendo-o na Secretaria à disposição do interessado, pelo prazo de cinco dias, retornando ao arquivo se nada for requerido;

XLVII - elaborar cálculo de atualização quando necessário à solução do feito, certificando o motivo nos autos.

Art. 2º. Todos os atos praticados pelo Diretor de Secretaria ou pelos servidores autorizados deverão ser certificados nos autos, com menção expressa a este Provimento e identificação do subscritor, bem como imediato registro do andamento no Serviço de Acompanhamento Processual-SAP.

ANEXO E

Provimento da Corregedoria n. 1/2006, do Tribunal Regional do Trabalho da 23^a Região.²³³

[...]

Art. 89. Os atos ordinatórios enumerados no Anexo IV desta Consolidação Normativa deverão ser praticados de ofício pelas Secretarias de 1º e 2º graus, independentemente de despacho, e revistos pelos Excelentíssimos Desembargadores e Juízes Titulares ou Substitutos quando necessários.

Parágrafo único. O ato ordinatório será materializado mediante aposição de carimbo, conforme modelo que integra o Anexo V desta norma, com menção ao número relativo à ordem delegada.

[...]

ANEXO IV

ITEM ATOS ORDINATÓRIOS

1. A juntada de laudos, petições e demais expedientes processuais (ofícios, cartas precatórias etc.) aos autos após verificada a tempestividade da peça.

2. A reiteração dos atos que foram praticados de forma incorreta, bem como os não respondidos dentro do prazo fixado.

3. A expedição de nova notificação ou mandado, quando houver devolução do SEED ou AR, com informação de que o destinatário estava ausente.

4. A intimação do reclamante/exequente para informar o atual endereço do reclamado/executado, quando houver devolução do SEED ou do AR, com informação de mudança, endereço desconhecido ou inexistente.

5. A expedição de ofício à EBCT, solicitando devolução do comprovante de entrega da notificação postal, se não devolvido no prazo de quinze dias e/ou informações pertinentes à pessoa que recepcionou a correspondência.

6. A intimação da parte interessada para requerimento de providências, havendo devolução da notificação.

²³³ BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 23^a Região. Provimento n. 01/2006, de 04 de abril de 2006. Disponível em: <http://www.trt23.jus.br/consultas/provimentos/2006/Provimento_001_2006_02042009v2.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2009.

7. A intimação pessoal das partes quando houver retorno do SEED demonstrando a frustração de notificação encaminhada aos seus advogados em razão de motivos diversos.

8. A concessão de vista de autos em secretaria por qualquer advogado, parte ou terceiro interessado, com observância do disposto no § 2º do artigo 40 do Código de processo Civil.

9. A concessão de vista dos autos de processo, de precatório e/ou de outros documentos pertinentes aos autos, em poder da Secretaria, fazendo carga aos advogados constituídos ou estagiários formalmente autorizados, desde que a saída dos autos não prejudique o andamento processual e seja observado o disposto no artigo 121, do Provimento 1/2006.

10. A intimação do advogado, perito ou parte que reter autos além do prazo conferido para, sob as penas da lei, efetuar a devolução em 24 horas, ao término do qual, deverá ser expedido mandado de busca e apreensão.

11. A concessão de vista de autos ao Ministério Público do Trabalho quando o procedimento assim o determinar.

12. A intimação das partes e do perito, da juntada de documentos, quando estes forem apresentados no prazo legal ou judicial concedido.

13. A concessão de vista ao reclamante ou ao exequente das certidões negativas do Oficial de Justiça, das praças e dos leilões negativos, para requerer o que entender de direito.

14. A intimação das partes para manifestação quanto a certidões e documentos expedidos por órgãos públicos, pessoas jurídicas ou físicas, cuja juntada tenha sido determinada pelo Juiz do Trabalho Titular ou Substituto.

15. A intimação da parte para fornecer cópias das peças para formação de Agravo de Instrumento, ofício precatório, carta precatória ou carta de sentença.

16. A prestação de informações sobre o andamento de cartas precatórias recebidas, realizando os atos necessários ao seu cumprimento, procedendo sua devolução quando solicitada ou após integral cumprimento, bem como a solicitação de informações sobre as expedidas, em prazo regular.

17. O desentranhamento, por meio de certidão, de documentos de processos extintos sem julgamento do mérito (artigo 852-B, da CLT) ou arquivados (artigo 844, da CLT), formulado através de petição por advogados constituídos por qualquer das partes, exceto o instrumento de mandato e atos constitutivos.

18. A intimação para recolhimento das custas processuais, advertindo a parte quanto à

observação dos mandamentos em vigor emitidos pelo Tribunal Superior do Trabalho e Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região.

19. A intimação do obrigado para comprovação dos recolhimentos pertinentes à contribuição previdenciária e imposto de renda, quando cabíveis, após o adimplemento das demais obrigações.

20. A intimação do reclamado para procedimento de anotação em carteira de trabalho e previdência social – CTPS, nos casos determinados em sentença transitada em julgado, bem como a intimação do reclamante para comparecer na secretaria a fim de retirar sua CTPS devidamente anotada.

21. A expedição de ofício aos órgãos competentes em caso de não comprovação nos autos do recolhimentos das custas processuais e da contribuição previdenciária, bem como em caso de não anotação de CTPS.

22. O encaminhamento dos autos ao arquivo provisório quando transcorrido in albis o prazo concedido para manifestação da parte interessada, quando houver a prévia advertência para tanto, feita em despacho Judicial.

23. O desarquivamento de processos, pelo prazo de 05 (cinco) dias, formulados por advogados constituídos por qualquer das partes, bem como o rearquivamento, em seguida, se nada for requerido.

24. A intimação das testemunhas quando tempestiva e expressamente requerido (para audiência designada para a tomada de depoimentos).

25. A intimação do oficial de justiça para devolver, em 24 (vinte e quatro) horas, mandado não restituído no prazo legal ou fixado.

26. A requisição de devolução dos mandados executórios, quando comprovado o cumprimento voluntário da obrigação.

27. A juntada de contratos sociais, cartas de preposição, instrumentos de mandato e substabelecimentos, observando-se quanto aos dois últimos, as necessárias alterações na capa dos autos e no Sistema de Distribuição e Acompanhamento Processual de Primeira Instância.

28. A juntada das autorizações para carga de autos por parte de estagiário, desde que atendidos todos os requisitos insertos no Artigo 122 do Provimento n. 1/2006.

29. A intimação das partes para regularizarem as autorizações mencionadas no item anterior, a fim de que sejam atendidas as exigências constantes no Artigo 122 do Provimento n. 1/2006.

30. A juntada e o atendimento de ofícios em geral.

31. A intimação das partes da data, horário e local designados pelo perito nomeado pelo Juízo para realização dos trabalhos periciais.

32. A juntada aos autos do laudo pericial de insalubridade ou periculosidade e a concessão de vista às partes, pelo prazo sucessivo de 10 (dez) dias, a iniciar-se pelo reclamante, salvo se houver cópia do laudo, quando então será facultada a manifestação em prazo comum.

33. A juntada aos autos de razões recursais e dar vista à parte contrária para as contra-razões, pelo prazo de 08 (oito) dias, no caso de interposição de recurso ordinário e agravo de petição.

34. A juntada aos autos de documentos, cumprindo, desde logo, determinação já existente.

35. A concessão de vista dos autos ao embargado (embargos do devedor), pelo prazo de 05 (cinco) dias, para impugnação dos embargos, bem como fazer a juntada da respectiva manifestação, fazendo conclusos os autos.

36. A juntada aos autos da contestação a embargos de terceiro, com imediata conclusão dos autos.

37. A concessão de vista ao exequente, pelo prazo de 05 (cinco) dias, para manifestação sobre bem nomeado à penhora, fazendo a juntada de sua respectiva manifestação, com conclusão dos autos.

38. A intimação do exequente da penhora e avaliação realizadas, bem como para impugnar os cálculos, querendo, no prazo de 05 (cinco) dias.

39. A juntada aos autos de impugnação aos documentos apresentados com a defesa, observadas a tempestividade, regularidade e inexistência de documentos acompanhando a peça.

40. A juntada aos autos de petição que noticia celebração de acordo extrajudicial celebrado pelas partes, com a imediata conclusão dos autos.

41. A juntada aos autos dos ofícios oriundos da Secretaria Judiciária ou da Diretoria de Orçamento e Finanças encaminhando cópia do ofício requisitório.

42. A juntada aos autos as manifestações das partes, sem requerimento de providências.

43. A juntada aos autos de documentos que fora determinada, cumprindo-se desde logo determinação já existente.

44. A inclusão em pauta de audiências pertinentes às cartas precatórias inquiritórias

recebidas, e a informação ao Juízo Deprecante a data e o horários designados, bem como a intimação das testemunhas a serem ouvidas.

45. Assinar os mandados de citação, notificação e intimação, bem como editais e demais atos inerentes, ex vi do art. 225 do CPC (submetendo o ato à apreciação do Juiz do Trabalho Titular ou Substituto).

46. A entrega ao reclamante da CTPS cuja anotação tenha sido feita por determinação judicial ou voluntariamente pelo empregador.

47. A entrega ao reclamante do Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho - TRCT e/ou Comunicação de Dispensa - CD, cuja juntada foi determinada pelo Juiz.

48. O encaminhamento ao Tribunal de petições relativas aos autos de processos em trâmite naquele órgão.

49. A remessa de autos quando requisitados pelo Tribunal.

50. O encaminhamento dos autos à Vara de origem quando recebida petição de acordo para a devida apreciação.

[...]

ANEXO V

(Modelo de Carimbo)

Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região

Secretaria do (a) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

ATO ORDINATÓRIO praticado conforme delegação do artigo 89, parágrafo único, da Consolidação Normativa do TRT – 23ª Região.

Item n. _____ do anexo IV.

Município-MT, ____/____/____ (_____ -feira).

(assinatura e identificação do servidor)

ANEXO F

Portaria n. 002/2006, da Vara do Trabalho de Piriri/PI.²³⁴

Art. 1º: São considerados meramente ordinatórios, para efeitos desta Portaria, todos os atos que independam de decisão do magistrado e que tenham por finalidade apenas dar prosseguimento normal aos processos, tais como:

I. A concessão de vistas dos autos, observadas as disposições legais e regimentais aplicáveis a cada hipótese;

II. A notificação ao reclamante para dizer que seu acordo foi integralmente cumprido pela parte reclamada, sob pena de presumir-se quitado;

III. A juntada de recibos de acordo;

IV. A expedição de Guia de Retirada, quando se tratar de depósito para quitação de parcela de acordo;

V. A notificação do reclamante para depositar a sua CTPS em Secretaria;

VI. A notificação ao reclamado para retirar a CTPS do reclamante, depositada em Juízo e, no prazo de 05 (cinco) dias, proceder às anotações cabíveis, na forma do julgado, especificando a multa estipulada na sentença, devolvendo-a em seguida a esta Secretaria, a fim de que seja restituída ao reclamante.

VII. A juntada de CTPS e desentranhamento da mesma;

VIII. A notificação do obreiro para vir receber a sua CTPS, depois de assinada pela parte reclamada ou pela Secretaria da Vara;

IX. A notificação ao reclamado para depositar as guias de comunicação de dispensa e requerimento do seguro-desemprego, conforme estipulado na sentença, sob pena de indenização substitutiva;

X. A juntada das guias de comunicação de dispensa e requerimento do seguro-desemprego;

XI. A notificação do obreiro para receber guias de comunicação de dispensa e requerimento do seguro-desemprego;

XII. O desentranhamento das guias de comunicação de dispensa e requerimento do seguro-desemprego, mediante traslado, sem se descuidar da renumeração dos autos;

²³⁴ BRASIL. Vara do Trabalho de Piriri/PI. Portaria n. 002/2006, de 28 de setembro de 2006. Disponível em: <<http://www.trt22.gov.br/institucional/varas/piripiri/atos/Portaria%2002-2006.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2007.

- XIII. A certidão de trânsito em julgado das sentenças que dependerão de execução;
- XIV. A intimação para cumprimento da obrigação de fazer, logo após o trânsito em julgado da sentença, com as advertências contidas no *decisum*;
- XV. A extração de carta de sentença;
- XVI. A notificação do reclamante para apresentar artigos de liquidação, quando houver expressa determinação na sentença;
- XVII. A remessa dos autos à SCLJ para elaboração do cálculos, inclusive previdenciários, logo após o trânsito em julgado da sentença;
- XVIII. A notificação das partes para promoverem a juntada de documentos indispensáveis à liquidação da sentença, se assim sugerir o calculista;
- XIX. A liberação do depósito recursal, após a homologação dos cálculos, até o limite do crédito exequendo, sem se descurar das contribuições previdenciárias (cota do empregado) e do IRRF, se houver incidência;
- XX. A notificação do reclamante para comprovar o valor do depósito recursal efetivamente levantado;
- XXI. A dedução nos cálculos, pelo calculista, do depósito recursal já recebido, após a juntada do quantum levantado pelo reclamante;
- XXII. A atualização dos cálculos, pelo calculista, dos valores que estejam defasados nas hipóteses de pagamento, expedição de Carta Precatória Executória ou de Mandado de Citação e Penhora;
- XXIII. A expedição de ofício à Junta Comercial do Estado do Piauí com a finalidade de obter cópias do contrato social e demais atos constitutivos da empresa reclamada, após o trânsito em julgado da sentença exequenda (se não existir nos autos);
- XXIV. A expedição de ofício à Delegacia da Receita Federal visando, tão somente, identificar o CPF ou CNPJ da parte executada, quando indispensável para se efetivar a penhora *on line* (bloqueio de ativos financeiros);
- XXV. A requisição de bloqueio de ativos financeiros da parte devedora, até o limite do débito atualizado, após transcorrido o prazo de 48 (quarenta e oito) horas da citação, salvo se houver oferecimento de bens à penhora;
- XXVI. A intimação da parte devedora da penhora *on line*;
- XXVII. Reiterar, por 03 (três) vezes, a requisição de bloqueio de ativos financeiros da parte devedora sempre que houver resposta negativa;
- XXVIII. A pesquisa *on line* junto ao Departamento Estadual de Trânsito (DETRANPI)

acerca da eventual existência de veículos automotores em nome da parte executada, após o insucesso da penhora *on line*;

XXIX. A expedição de ofício ao Cartório de Registro de Imóveis requisitando informações quanto a existência de bens do executado;

XXX. A expedição de mandado de penhora após a efetivação dos incisos XXVII a XXIX, se houver bens suscetíveis de penhora, livres e desonerados ou se houver indicação pelo exeqüente;

XXXI. A notificação do exeqüente ou seu advogado para dizer se aceita o encargo de fiel depositário, em face de eventual ausência de depositário do bem penhorado;

XXXII. A notificação do exeqüente para indicar bens suscetíveis de penhora, livres e desonerados, sempre que o Oficial de Justiça certificar a inexistência de bens, no prazo de 05 (cinco) dias;

XXXIII. A notificação da parte exeqüente para informar o endereço atual da parte executada, sempre que o Oficial de Justiça certificar a inexistência ou incorreção do endereço da ré, no prazo de 05 (cinco) dias;

XXXIV. A notificação da parte exeqüente para falar sobre ofício da Delegacia da Receita Federal quanto a inexistência de CPF ou CNPJ do executado, na respectiva base de dados, devendo ser instado para indicar bens suscetíveis de penhora, livres e desonerados, no prazo de 05 (cinco) dias;

XXXV. A remessa do processo ao arquivo provisório por 01 (um) ano, se a parte exeqüente não indicar bens passíveis de constrição judicial;

XXXVI. Certidão da existência ou não de embargos à execução, após a realização da penhora de bens;

XXXVII. A designação de praça, sem se descurar das formalidades legais pertinentes;

XXXVIII. A notificação das partes para fins de ciência da data e lugar da praça;

XXXIX. A notificação da parte exeqüente para dizer se aceita adjudicar o bem penhorado, se não houver licitante;

XL. A notificação da parte executada para, querendo, remir a execução em 24h (vinte e quatro horas), em preço igual ao valor da condenação, antes da assinatura do Auto de arrematação ou de adjudicação;

XLI. A expedição de cartas de arrematação ou de adjudicação, no prazo de 05 (cinco) dias após a assinatura do Auto respectivo;

XLII. A notificação da parte executada para comprovar o pagamento das custas

processuais, recolhimentos previdenciários e, em caso de pequeno valor, especificar a quantia a ser paga;

XLIII. A remessa ao arquivo definitivo, quando todas as parcelas do acordo ou da execução estiverem devidamente comprovadas, se nada mais houver;

XLIV. A notificação da parte reclamante para exercer o direito de renúncia, de sorte a possibilitar a expedição da Requisição de Pequeno Valor - RPV;

XLV. A notificação da parte reclamante ou seu patrono para apresentar peças necessárias à formalização do precatório;

XLVI. A remessa do precatório ao Egrégio Regional, inclusive para baixa, quando cumprido na Vara do Trabalho;

XLVII. O arquivamento de precatórios cumpridos no Egrégio TRT, quando por este baixado à Vara do Trabalho;

XLVIII. O arquivamento de processos findos, com baixa na distribuição;

XLIX. A juntada de GPS's e DARF's;

L. A juntada de procuração e substabelecimento, a anotação e registro relativos à inclusão ou exclusão de procuradores das partes, bem como, a atualização respectiva no sistema de acompanhamento processual;

LI. A retificação dos endereços das partes na autuação e demais registros da Secretaria da Vara, quando por eles fornecidos ou quando constar nos autos certidão lavrada por Oficial de Justiça que informe sobre a efetiva mudança de endereço, passando a Secretaria a observá-los quando do cumprimento das determinações judiciais;

LII. A notificação ao advogado para devolver processo com o prazo vencido da carga ou da vista, com as advertências sobre as penalidades a que estará sujeito pelo não cumprimento da determinação no prazo estipulado (art. 196, CPC), sem prejuízo da busca e apreensão;

LIII. A notificação ao advogado renunciante de que é ônus seu cientificar o seu constituinte acerca de eventual renúncia ao mandato, conforme dispõe o art. 45 do Código de Processo Civil;

LIV. O cumprimento das cartas precatórias e cartas de ordem;

LV. A notificação da parte interessada sobre o teor dos ofícios que informarem o andamento de cartas precatórias;

LVI. A expedição de ofício ao Juízo Deprecante para que inste o exequente a se manifestar sobre a certidão passada pelo Oficial de Justiça;

- LVII. A pesquisa regular, na internet, do andamento das cartas precatórias;
- LVIII. Solicitar informação sobre o andamento das cartas precatórias, quando decorridos 90 (noventa) dias sem nenhuma manifestação do Juízo deprecado;
- LIX. Responder aos ofícios do Juízo Deprecante, informando-o quanto à tramitação de CP's;
- LX. A devolução de CP, caso requisitadas pelo MM. Juízo Deprecante;
- LXI. A renumeração dos autos;
- LXII. A reiteração de notificações devolvidas pela EBCT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos), na hipótese de haver outro endereço nos autos e, não o havendo, chamamento do interessado para indicar o correto endereço, salvo quando se tratar de citação inicial no rito sumaríssimo;
- LXIII. O reaproveitamento das notificações que forem devolvidas pela EBCT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos) com as informações de “ausente” ou “recusado” e encaminhá-las ao Oficial de Justiça para a respectiva diligência;
- LXIV. O cumprimento integral de todos os itens do despacho ou *decisum*, antes de nova conclusão ao Juiz;
- LXV. A reiteração de ofícios a órgãos públicos, empresas, entre outros, decorridos 30 (trinta) dias sem obtenção de resposta;
- LXVI. A remessa obrigatória ao TRT se não houver recurso voluntário, exceto nos casos em que a sentença não esteja sujeita ao duplo grau de jurisdição, nos moldes do art. 475, § 2º, CPC;
- LXVII. A expedição de ofício às instituições financeiras, se necessário, requisitando comprovantes dos recolhimentos consignados no Alvará Judicial;
- LXVIII. A Expedição de ofício às instituições financeiras, se necessário, para que proceda a transferência de valores decorrentes de bloqueios, para o Banco do Brasil S/A, Agência nº 0129-5 (PIRIPIRI-PI), colocando-os à disposição do Juízo Executório em conta judicial remunerada;
- LXIX. A remessa dos autos ao juiz para julgamento;
- LXX. A notificação da parte para depositar os honorários provisórios do perito, quando houver tal determinação em Ata de Audiência ou despacho;
- LXXI. A notificação do perito para firmar compromisso, bem como quanto ao prazo de 30 (trinta) dias para entregar o laudo respectivo;
- LXXII. A notificação das partes dando-lhes ciência do dia, hora e lugar da perícia,

depois de designada a data pelo perito;

LXXIII. A notificação das partes para se manifestarem sobre o laudo pericial, pelo prazo sucessivo de 05 (cinco) dias, logo após a sua juntada aos autos, começando pela parte autora;

LXXIV. A expedição de alvará judicial ao perito, após a entrega do laudo, salvo havendo determinação do juiz em contrário;

LXXV. A inclusão do processo em pauta, para prosseguimento da instrução processual, notificando-se as partes da data e horário da audiência, com as cominações legais;

LXXVI. A notificação do INSS para se manifestar acerca da regularidade dos recolhimentos previdenciários e/ou requerer o que for de seu interesse no prazo de 30 (trinta) dias.

LXXVII. A designação de leilão, sem se descurar das formalidades legais pertinentes;

LXXVIII. Encaminhar para publicação no Diário de Justiça do Trabalho o Edital de leilão apresentado pelo Leiloeiro;

LXXIX. Dar ciência ao exequente do resultado do leilão sem arrematação, para manifestação no prazo de 10 (dez) dias;

LXXX. A solicitação do desarquivamento dos autos para juntada de expediente;

LXXXI. A notificação das partes, em caso de vista obrigatória de documentos, para se manifestarem no prazo de 05 (cinco) dias;

LXXXII. A notificação da parte interessada para se manifestar no prazo de 05 (cinco) dias sobre certidão lavrada pelo Oficial de Justiça ou por qualquer outro servidor da Secretaria, objetivando o andamento do processo;

LXXXIII. A notificação do reclamante ou de seu patrono para fornecer o atual endereço da parte reclamada, no prazo de 05 (cinco) dias, quando a notificação for devolvida pela EBCT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos), com as informações: “mudou-se”, “desconhecido”, “endereço insuficiente”, etc;

LXXXIV. Notificar o advogado ou parte para comparecer à Secretaria da Vara a fim de receber alvará judicial, após o transcurso de 30 (trinta) dias a partir da sua expedição;

LXXXV. Substituir a autuação do processo quando esta contiver excesso de retificações ou estiver em mau estado de conservação;

LXXXVI. Certificar o preenchimento dos pressupostos de admissibilidade dos recursos em geral;

PARÁGRAFO ÚNICO: Se qualquer processo for encaminhado ao Juiz sem

observância do art. 1.º desta Portaria, o mesmo deverá retornar ao Setor de origem para certificar a hipótese a justificar o Ato Ordinatório a ser praticado e dar andamento ao processo.

[...]

§ 3º: A prática dos atos ordinatórios deverá ser certificada nos autos indicando o respectivo dispositivo da presente Portaria.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)