



LUCAS WOLFF EDREIRA

O Planejamento Estratégico como instrumento de efetivo acesso à
Justiça do Trabalho

Monografia apresentada como requisito parcial
à conclusão da pós-graduação de Direito do
Trabalho e Processo do Trabalho da Escola de
Direito de Brasília – EDB/IDP.

Orientador: Prof. Antônio Umberto de Souza
Júnior

Brasília – DF
março/2013

LUCAS WOLFF EDREIRA

O Planejamento Estratégico como instrumento de efetivo acesso à Justiça do Trabalho

Monografia apresentada como requisito parcial
à conclusão da pós-graduação de Direito do
Trabalho e Processo do Trabalho da Escola de
Direito de Brasília – EDB/IDP.

Orientador: Prof. Antônio Umberto de Souza
Júnior

Aprovada em: 11/03/2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Antônio Umberto de Souza Júnior
Escola de Direito de Brasília/IDP

Nome: _____
Escola de Direito de Brasília/IDP

Nome: _____
Escola de Direito de Brasília/IDP

BRASÍLIA
2013

EPÍGRAFE

“Justiça tardia não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”.

Rui Barbosa

RESUMO

A crise do Poder Judiciário brasileiro, a qual se caracteriza pela morosidade, pelo excesso de formalismo e pelos altos custos, atinge a Justiça do Trabalho, a qual não tem conseguido solucionar de forma rápida as demandas que lhe são submetidas, perdendo uma das suas principais características, a celeridade. Entretanto, para se garantir o efetivo acesso à Justiça do Trabalho é indispensável que os conflitos trabalhistas sejam solucionados de forma rápida, uma vez que a demora no julgamento torna o sistema ineficaz, uma vez que as lides envolvem, basicamente, matéria de natureza alimentar. Com o objetivo de mudar este contexto organizacional, o Judiciário, como um todo, está adotando técnicas oriundas das ciências da administração, com vistas a proporcionar um serviço jurisdicional rápido e de qualidade, buscando dar efetividade ao princípio constitucional do acesso à justiça. Nesse sentido, em 2008 foi implantado um projeto de gestão estratégica do Poder Judiciário baseado na construção e execução de um planejamento estratégico nacional. O Planejamento Estratégico do Judiciário tem como finalidade aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais, tendo em vista a necessidade de se conferir maior continuidade administrativa aos tribunais, independentemente das alternâncias de seus gestores. No entanto, para alcançar a melhoria na prestação jurisdicional como um todo é necessário que cada unidade jurisdicional maximize seus resultados. Para isso cada ramo do Judiciário bem como cada tribunal desenvolveu o seu próprio planejamento estratégico alinhado aos objetivos estratégicos nacionais. Nesta linha, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho, órgão responsável pela Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho, instituiu o Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho, o qual identificou as dificuldades e os problemas existentes na prestação jurisdicional trabalhista, e estabeleceu os meios para que a Justiça do Trabalho supere estes obstáculos, com o objetivo de melhorar a qualidade da prestação jurisdicional trabalhista. Outrossim, a Justiça do Trabalho tem buscado alcançar as metas estabelecidas no Planejamento Estratégico do Judiciário, o que permitirá, à longo prazo, se tornar mais ágil e eficiente, e, assim, possibilitará o efetivo acesso à Justiça do Trabalho.

Palavras-Chave

Acesso à Justiça do Trabalho – Crise do Poder Judiciário Trabalhista – Reforma do Judiciário – Planejamento Estratégico Nacional - Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1. ACESSO À JUSTIÇA	8
1.1. Obstáculos ao Acesso à Justiça.....	11
1.2. O acesso à Justiça do Trabalho	16
1.2.1. A crise da Justiça do Trabalho	16
1.2.2. Os instrumentos de acesso à Justiça do Trabalho	18
1.2.2.1. O Jus Postulandi	18
1.2.2.2. Assistência Judiciária e Justiça Gratuita	21
1.2.2.3. O Sistema Normativo de Tutela Coletiva	23
1.2.2.4. O Princípio da Oralidade.....	24
1.2.2.5. A Celeridade Processual e a Razoável Duração do Processo	26
1.2.2.6. A Conciliação	28
1.2.2.7. O Procedimento Sumaríssimo	29
1.3. A interdisciplinarietà como forma de efetivar o acesso à Justiça.....	30
2. A REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO	34
2.1. A Emenda Constitucional nº 45.....	35
2.1.1. O Conselho Nacional de Justiça	36
2.1.1.1. A Gestão Estratégica do Judiciário: O Controle Administrativo Financeiro do Judiciário.....	37
3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE EFETIVO ACESSO À JUSTIÇA DO TRABALHO	46
3.1. O Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho	46
3.2. O Desempenho da Justiça do Trabalho no alcance das metas nacionais.....	51
CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS.....	60

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a sociedade em que vivemos sofreu e ainda está sofrendo diversas transformações, que ocorrem cada vez mais rápidas, principalmente pelos avanços tecnológicos, que, devido à globalização, se espalham pelos mais diversos países do mundo em pouquíssimo tempo. Em consequência, surgem vários conflitos inimagináveis, cada vez mais complexos, e que os juízes devem resolvê-los.

Além disso, as mudanças ocorridas em nosso cenário político nas últimas décadas, quais sejam, a restauração da democracia e, principalmente, a promulgação da Constituição Federal de 1988, aumentaram a demanda pelos serviços jurisdicionais, uma vez que o acesso à Justiça, antes restrito às pessoas favorecidas financeiramente, foi popularizado, através de diversos instrumentos de inclusão, como a assistência judiciária gratuita.

No entanto, o Poder Judiciário não acompanhou, na mesma velocidade, a evolução da nossa sociedade, conhecida também como Sociedade do Conhecimento, o que tornou a Justiça brasileira morosa, a qual não consegue suprir a demanda pelos serviços jurisdicionais em um prazo razoável, uma vez que, ainda em muitos casos, utilizam-se métodos ultrapassados e ineficazes.

Desta forma, com o objetivo de superar a crise do Judiciário bem como ampliar e democratizar o acesso à Justiça, o Conselho Nacional de Justiça, instituiu o Planejamento Estratégico do Judiciário, constante na Resolução nº 70/CNJ, cujas metas devem ser alcançadas por todos os ramos da Justiça brasileira, inclusive a Justiça Trabalhista, objeto do presente estudo em razão de sua importância social, tendo em vista o caráter alimentício de grande parte de suas demandas, que exigem, portanto, uma solução rápida.

O Planejamento Estratégico do Judiciário tem a finalidade de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais, tendo como um dos seus objetivos a ampliação e a democratização do acesso à Justiça.

Nesse contexto, surge a seguinte dúvida: como o alcance das metas estabelecidas pelo CNJ no Planejamento Estratégico do Judiciário contribui para ampliar o acesso à Justiça do Trabalho?

Acredita-se que a implantação do Planejamento Estratégico em todos os órgãos do Poder Judiciário contribuirá para identificar e superar as dificuldades, problemas e entraves existentes na prestação desta função estatal, o que poderá refletir de forma positiva em sua atividade fim. Nesse sentido, o alcance das metas estabelecidas pelo CNJ implicará em uma maior efetividade dos provimentos jurisdicionais, aumentando a qualidade e a rapidez do serviço prestado. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico, como ferramenta de mudança organizacional, poderá ser utilizado para o Poder Judiciário superar a atual crise, contribuindo para a ampliação e a democratização do acesso a todos os seus ramos, inclusive o trabalhista.

Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo analisar se o alcance, pela Justiça do Trabalho, das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico do Judiciário possibilita a ampliação do acesso à Justiça Trabalhista.

Para tanto foram utilizadas as seguintes técnicas de pesquisa: levantamento bibliográfico e documental. No tocante a este último, foram coletados dados secundários dispostos no Planejamento Estratégico Nacional do Judiciário de 2010-2014, no Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho de 2010-2014, no Relatório Final Metas de Nivelamento do Poder Judiciário Nacional 2009 e nos Relatórios Finais Metas Prioritárias do Poder Judiciário Nacional 2010 e 2011.

1. ACESSO À JUSTIÇA

Apesar da dificuldade de expressar o significado de acesso à justiça, podemos definir que acesso à justiça é “o sistema pelo qual as pessoas podem reivindicar seus direitos e/ou resolver seus litígios sob os auspícios do Estado. Primeiro, o sistema deve ser igualmente acessível a todos; segundo, ele deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos”¹, com vistas a alcançar a tão sonhada justiça social.

Esse direito é muito mais amplo, portanto, que o simples direito do cidadão propor uma ação em juízo. Todavia, segundo Higyna Bezerra, uma ordem jurídica justa pode ser alcançada através do seguinte tripé:

“a) possibilidade de ingresso com ação em juízo; b) possibilidade de manter o trâmite da ação até a efetiva entrega da prestação jurisdicional; e, c) possibilidade de obtenção de resposta do Poder Judiciário em prazo razoável. E esses três pressupostos podem ser viabilizados a partir da busca da qualidade total no serviço prestado pelo Judiciário”².

O acesso ao Judiciário não deve ser visto como um fim em si mesmo, mas sim como um instrumento para a garantia dos demais direitos. Para isso, o Direito como um todo, e não somente o ramo processual, deve servir como meio de se buscar esta garantia constitucional e não dificultar o seu alcance³.

Ademais, é necessário qualificar o acesso à justiça, o qual não pode ser compreendido como a facilidade de propor uma ação, uma vez que “a excessiva facilidade para um certo tipo de litigante ou o estímulo à litigiosidade podem transformar a Justiça em uma Justiça não apenas seletiva, mas sobretudo inchada”⁴.

¹ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 8.

² BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. **Gestão Judiciária**: a “nova” onda de acesso à justiça. <http://www.ampb.org.br/artigos/ver/46>, acessado em: 20/06/2012.

³ PAULO JUNIOR, José Marinho. **O Poder Jurisdicional de Administrar**: Criação Judicial de órgão administrativo. Rio de Janeiro: Lumes Juris, 2007, p. 7.

⁴ SADEK, Maria Tereza; LIMA, Fernão Dias de; ARAÚJO, José Renato de Campos. O Judiciário e a prestação de justiça. In SADEK, Maria Tereza (org.). **Acesso à Justiça**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001, p. 41.

Com efeito, segundo Carmem Lúcia Antunes Rocha o acesso à Justiça se apresenta em três fases complementares: a) a facilidade de acesso ao Poder Judiciário; b) a eficiência e a prontidão da resposta estatal à demanda de jurisdição; e c) a eficácia da decisão justa⁵.

Isso porque a ampliação do acesso à justiça pode acarretar a ineficiência do sistema judicial, razão pela qual “não basta assegurar os direitos e sua proteção, mas é necessário garantir o bom funcionamento do mecanismo judicial”⁶.

Assim sendo, a negativa de prestação bem como a sua oferta insuficiente quanto ao objeto do pleito ou ao tempo de sua efetivação é descumprimento do dever positivo estatal⁷.

No entanto, nem sempre se tinha esse conceito de acesso ao Poder Judiciário. Durante o Estado Liberal burguês o acesso à justiça era visto unicamente como o direito formal de propor uma ação. Nessa época havia uma passividade do Estado: ele não se preocupava se a pessoa possuía condições de ingressar em juízo ou, até mesmo, se ela conhecia seus direitos. Tratava-se da era do individualismo, onde o acesso, bem como a igualdade, era meramente formal, longe de ser efetivo. Até pouco tempo, os operadores do direito, ainda, se encontravam afastados dos problemas enfrentados pela população que necessita ingressar em juízo para reclamar seus direitos⁸.

Com o crescimento desenfreado da sociedade, o conceito de Direitos Humanos começou a sofrer transformações. As relações estabelecidas assumiram, cada vez mais, caráter coletivo, deixando para trás a visão individualista da burguesia. O acesso à Justiça passou a ser o mais básico dos direitos humanos de um ordenamento jurídico que

⁵ ROCHA, Carmem Lúcia Antunes *apud* LIMA, Enio Galarça. **O Acesso à Justiça do Trabalho e outros Estudos**. São Paulo: LTr, 1994, p.17.

⁶ BEDAQUE, José Roberto dos Santos. **Direito e Processo: Influência do Direito Material sobre o Processo**. 3ª ed. São Paulo: Malheiros, 2003, p. 50.

⁷ ROCHA, Carmem Lúcia Antunes. O Direito Constitucional à Jurisdição *in* **Garantis do Cidadão na Justiça**. São Paulo: Saraiva, 1993, p. 34, *apud* LIMA, Enio Galarça. **O Acesso à Justiça do Trabalho e outros Estudos**. São Paulo: LTr, 1994, p.17.

⁸ SADEK, Maria Tereza (org.). **Acesso à Justiça**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001, p. 9-10.

pretenda garantir os direitos a todos, uma vez que, por meio dele, é que os demais direitos podem ser postulados⁹.

Observa-se que nossa sociedade está em plena evolução, onde, a cada dia que passa o mundo se transforma cada vez mais rápido, surgindo novos instrumentos, relações sociais e, conseqüentemente, problemas nunca imaginados. No entanto, a justiça não está acompanhando tal evolução, tornando-se ineficaz. Assim, para alcançar os direitos inerentes ao Estado Democrático de Direito, é imprescindível a mudança, principalmente no que diz respeito à celeridade dos provimentos judiciais¹⁰. Isso porque conforme afirma Capeletti e Garth “a titularidade de direitos é destituída de sentido, na ausência de mecanismos para sua efetiva reivindicação”¹¹.

A mudança no Poder Judiciário é necessária porquanto “o que parece inquestionável é que temos um sistema muito mais comprometido com um excesso de formalismos e procedimentos do que com a garantia efetiva de direitos”¹². Assim, o movimento universal de acesso à Justiça, o qual é objeto de pesquisa nos diversos ramos das ciências sociais, assume um novo enfoque na ciência do direito e no direito positivo de diversos países, o qual repudia o formalismo jurídico, enquanto sistema que identifica o direito sob a perspectiva exclusivamente normativa, e se preconiza a inserção de outros componentes reais, como os sujeitos, as instituições e os processos, em sintonia com a realidade e o contexto social¹³.

Além da burocracia e do excesso de formalismo, o acesso à justiça enfrenta outros obstáculos, a seguir expostos.

⁹ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 10-12.

¹⁰ PAULO JUNIOR, José Marinho. **O Poder Jurisdicional de Administrar: Criação Judicial de órgão administrativo**. Rio de Janeiro: Lumes Juris, 2007, p. 8.

¹¹ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 11-12.

¹² SADEK, Maria Tereza; LIMA, Fernão Dias de; ARAÚJO, José Renato de Campos. O Judiciário e a prestação de justiça. In SADEK, Maria Tereza (org.). **Acesso à Justiça**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001, p. 41.

¹³ CAPELETTI, Mauro. Os métodos alternativos de solução de conflitos no quadro do movimento universal de acesso à justiça. In: **Revista Forense** 326, p. 121 *apud* LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p.129.

1.1. Obstáculos ao Acesso à Justiça

Boaventura de Sousa Santos classifica os obstáculos enfrentados por quem necessita provocar o Judiciário em: econômicos, sociais e culturais¹⁴.

Em relação aos obstáculos econômicos estão os altos custos, “na medida em que uma ou ambas as partes devam suportá-los”,¹⁵ dentre os quais se encontram as despesas com advogados (honorários advocatícios contratuais), bem como os onerosos gastos com os serviços jurisdicionais, o qual atinge, especialmente, as pessoas de baixa renda, e desestimula o cidadão a provocar a tutela jurisdicional¹⁶.

Vale destacar que no instante em que a Constituição assegura a todos o acesso à Justiça, o Estado assume o encargo de prestá-lo sem qualquer ônus ao cidadão, porquanto este pode constituir em obstáculo intransponível para o exercício daquele direito¹⁷.

Outro problema enfrentado quanto aos custos está relacionado com as pequenas causas: muitas vezes as despesas processuais são maiores que o valor discutido na causa. A consequência disto é que o ofendido, em regra, se mantém em inércia, desestimulado a ingressar em juízo. Assim, “se o litígio tiver de ser decidido por processos judiciais formais, os custos podem exceder o montante da controvérsia, ou, se isso não acontecer, podem consumir o conteúdo do pedido a ponto de tornar a demanda uma futilidade”¹⁸.

O tempo de espera pela resolução do conflito judicialmente é outro obstáculo, que se relaciona com o custo, uma vez que, quanto maior for a espera, mais juros e correção monetária incidirão sobre o montante devido: “os efeitos dessa delonga, especialmente se considerados os índices de inflação, podem ser devastadores. Ela aumenta os

¹⁴ SANTOS, Boaventura de Sousa. Introdução a sociologia da administração da justiça. In FARIA, Eduardo José. **Direito e Justiça: a função social do Judiciário**. São Paulo: Ática S.A., 1989, p. 46.

¹⁵ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 18.

¹⁶ LIMA, Enio Galarça. **O Acesso à Justiça do Trabalho e outros Estudos**. São Paulo: LTr, 1994, p.18.

¹⁷ LIMA, Enio Galarça. **O Acesso à Justiça do Trabalho e outros Estudos**. São Paulo: LTr, 1994, p.18.

¹⁸ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 19.

custos para as partes e pressiona os economicamente fracos a abandonar suas causas, ou a aceitar acordos por valores muito inferiores àqueles a que teriam direito”¹⁹.

Além disso, a morosidade processual pode servir de estímulo para as pessoas desrespeitarem as leis, porquanto pode ser mais vantajoso ser acionado judicialmente do que cumprir os seus deveres²⁰.

Ainda em relação ao fator tempo dificultador do acesso à justiça, Luiz Fux entende que este fator é “a denegação de justiça e sob esta ótica deve ser a exegese acerca dos poderes e deveres do juiz quanto à rápida solução dos litígios, quanto ao acesso à justiça na sua acepção efetiva e ao cumprimento do devido processo legal”²¹.

Os problemas oriundos da demora do Judiciário já foram reconhecidos pela Convenção Europeia para a Proteção dos Direitos Humanos e Liberdades Fundamentais, em seu artigo 6º, § 1º, ao definir que “a justiça que não cumpre suas funções dentro de ‘um prazo razoável’ é, para muitas pessoas, uma Justiça inacessível”²².

Nesse contexto, verifica-se que é necessário que a jurisdição seja prestada com a rapidez que a situação impõe, uma vez que a duração demasiada do processo é a própria negação da sua efetividade²³. Salienta-se, a propósito, que “a questão da morosidade da prestação da tutela jurisdicional está vinculada também e precipuamente à estrutura e composição do Judiciário, bem assim como às verbas que lhe são atribuídas”²⁴.

Este obstáculo deve ser enfrentado com seriedade, porquanto é importante que o Estado preste o serviço jurisdicional de forma célere, para que os demais direitos dos cidadãos sejam assegurados de forma efetiva, principalmente no processo trabalhista onde a

¹⁹ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 20.

²⁰ MARINONI, Luiz Guilherme. **O custo e o tempo do processo civil brasileiro**. Revista Forense, v. 375, set./out. 2004. Rio de Janeiro: Forense, 2004, p. 81/102.

²¹ FUX, Luiz *apud* PAULO JUNIOR, José Marinho. **O Poder Jurisdicional de Administrar: Criação Judicial de órgão administrativo**. Rio de Janeiro: Lumes Juris, 2007, p. 8.

²² CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 20-21.

²³ LIMA, Enio Galarça. **O Acesso à Justiça do Trabalho e outros Estudos**. São Paulo: LTr, 1994, p.19.

²⁴ ARMELIN, Donaldo *apud* LIMA, Enio Galarça. **O Acesso à Justiça do Trabalho e outros Estudos**. São Paulo: LTr, 1994, p.20.

celeridade processual ganha relevo, pois é necessária com muito mais intensidade do que no processo comum, em razão do caráter alimentício de grande parte dos pleitos²⁵.

Sobre este tema Rogério Lauria Tucci e José Rogério Cruz asseveram que “é bem de ver que o fator tempo, que permeia a noção do processo, constitui, desde há muito, o principal motivo de crise da justiça, uma vez que a excessiva dilação temporal das controvérsias vulnera *ex radice*, o direito à tutela jurisdicional, acabando por ocasionar uma série de gravíssimos inconvenientes para as partes e para os membros da comunhão social.”²⁶

Outra grande dificuldade no acesso à justiça é a possibilidade das partes (ou desigualdade entre as partes), uma vez que algumas pessoas, principalmente jurídicas, possuem vantagens estratégicas em desfavor de outras. Isso ocorre, uma vez que aquelas são litigantes habituais, ou seja, diariamente enfrentam questões judiciais, possuem um corpo jurídico interno, recursos financeiros que podem suportar os gastos e as delongas dos litígios²⁷, obstáculo este que na Justiça do Trabalho é combatido através da aplicação do princípio da proteção ao trabalhador.

Além disso, a parte que é capaz de realizar maiores gastos que a outra pode apresentar argumentos mais condizentes, eficazes, por meio de um advogado mais qualificado,²⁸ ressurgindo, assim, o conceito de justiça defendido pelos filósofos conhecidos por Sofistas. Estes filósofos acreditavam que a justiça é o poder exercido pelo mais forte (mais rico) que, por meio da retórica, consegue convencer que ele está certo. Assim, aquele que podia pagar melhor por um bom orador era quem, ao final da demanda, vencida o litígio, ocasião em que a justiça havia sido realizada²⁹.

Enquanto isso, os demais litigantes, conhecidos como litigantes eventuais (uma vez que raramente ingressam em juízo) enfrentam diversas dificuldades. Inicialmente a vulnerabilidade informacional, tendo em vista que muitas pessoas não conhecem seus direitos

²⁵ LIMA, Enio Galarça. **O Acesso à Justiça do Trabalho e outros Estudos**. São Paulo: LTr, 1994, p.31.

²⁶ LAURIA TUCCI, Rogério e CRUZ E TUCCI, José Rogério. **Devido processo legal e Tutela Jurisdicional**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1993, p. 100.

²⁷ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 21;25-26.

²⁸ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 21.

²⁹ BITTAR, Eduardo e ALMEIDA, Guilherme Assis de. **Curso de Filosofia do Direito**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 89-97.

e, muito menos, sabem como exercê-los³⁰. Ademais, muitos possuem vulnerabilidade psicológica, ou seja, veem a ação judicial como algo de grande dificuldade, formalidade e, sobretudo, perda de tempo. Com isso, muitos que até sabem que possuem direitos e como exercê-los preferem não postulá-los³¹.

No entanto, “todos esses obstáculos, é preciso que se diga, têm importância maior ou menor, dependendo do tipo de pessoas, instituições e demandas envolvidas”³². Por exemplo: “pessoas que procurariam um advogado para comprar uma casa ou obter o divórcio, dificilmente intentariam um processo contra uma empresa cuja fábrica esteja expelindo fumaça e poluindo a atmosfera”³³.

Outro obstáculo existente em relação ao acesso à justiça, diz respeito aos direitos e interesses difusos e coletivos, onde diversas pessoas são titulares do mesmo direito. Nessas situações, como é o caso do direito ambiental e dos direitos dos consumidores, há uma grande dificuldade do ofendido reparar à lesão ao seu direito, ou por não ter legitimidade ativa ou porque a contraprestação é menor que o custo do processo. Além disso, é recomendável ou, muitas vezes, é exigida que a ação seja intentada em grupo pelos lesionados, mas, na prática, há uma grande dificuldade de reuni-los ou, quando é possível, a dificuldade está em se organizarem³⁴.

A partir desta primeira análise dos obstáculos enfrentados para se garantir um efetivo acesso à justiça, observa-se que as dificuldades existentes estão relacionadas, principalmente, às pequenas causas e aos desfavorecidos financeiramente. Isto porque a justiça é proporcionalmente mais cara para os cidadãos economicamente desfavorecidos, uma

³⁰ MARINONI, Luiz Guilherme *apud* ABREU, Pedro Manoel. **Acesso à Justiça e Juizado Especial**: o desafio histórico da consolidação de uma justiça cidadã no Brasil. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004, p. 60.

³¹ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 21-26.

³² CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 24.

³³ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 24.

³⁴ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 26/27.

vez que eles são os maiores interessados nas ações de menor valor, as quais, em termos percentuais, são as mais caras³⁵.

Verifica-se, ainda, que a grande dificuldade de enfrentar estas barreiras ao acesso à justiça é que tais obstáculos se encontram interrelacionados. Assim, as mudanças realizadas para melhorar o acesso por um lado podem estar piorando por outro³⁶.

Ocorre, entretanto, que direito ao acesso à Justiça somente poderá ser usufruído de forma plena e efetiva por todos quando o custo e tempo de duração do processo judicial forem reduzidos³⁷. Desta forma, com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços jurisdicionais, “várias experiências têm sido desenvolvidas, quer buscando atenuar esses efeitos, quer estimulando a conscientização da população sobre seus direitos”.³⁸ Maria Tereza Sadek e outros classificam estas experiências como “a) as desenvolvidas no interior do próprio Poder Judiciário; b) as desenvolvidas por instituições extrajudiciárias e não estatais”³⁹.

Nesta pesquisa, analisaremos apenas as experiências desenvolvidas no âmbito do Poder Judiciário Trabalhista, por esta razão passaremos a analisar os instrumentos e os princípios processuais que auxiliam a Justiça do Trabalho a minimizar os efeitos destes obstáculos.

³⁵ SANTOS, Boaventura de Sousa. Introdução a sociologia da administração da justiça. In FARIA, Eduardo José. **Direito e Justiça**: a função social do Judiciário. São Paulo: Ática, 1989, p. 46.

³⁶ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 29.

³⁷ MARINONI, Luiz Guilherme. **O custo e o tempo do processo civil brasileiro**. Revista Forense, v. 375, set./out. 2004. Rio de Janeiro: Forense, 2004, p. 81/102.

³⁸ SADEK, Maria Tereza (org.). **Acesso à Justiça**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001, p. 08.

³⁹ SADEK, Maria Tereza (org.). **Acesso à Justiça**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001, p. 08.

1.2. O acesso à Justiça do Trabalho

1.2.1. A crise da Justiça do Trabalho

O processo é indiscutivelmente um instrumento para o exercício da jurisdição, por esta razão qualquer processo tem finalidade social, seja o processo civil, penal, trabalhista, administrativo etc⁴⁰.

No entanto, no processo do trabalho esta finalidade social assume um papel de extrema relevância, porquanto tem como finalidade a realização do Direito do Trabalho, o qual visa melhorar as condições de vida da classe dos trabalhadores, ou seja, busca distribuir justiça social⁴¹.

Assim, a garantia de acesso à Justiça é de extrema relevância para o direito trabalhista, uma vez que esse ramo se compõe de direitos sociais, cuja efetividade requer um mecanismo eficaz que lhes dê guarida⁴².

Entretanto, a Justiça do Trabalho enfrenta atualmente alguns desafios, dentre os quais destacam-se a sobrecarga de processos, a ampliação da competência material decorrente da E.C. nº 45/2004 e o crescimento da litigiosidade na sociedade pós-industrial⁴³. Por estas razões, este sistema vem sendo profundamente questionado nos últimos anos, acusado de rigidez, inadequação e incapacidade de resposta aos ditames da globalização. Além disso, “o papel da Justiça do Trabalho tem sido colocado em xeque, seja pela incapacidade de dar vazão às demandas que lhe são dirigidas, seja pela sua atuação inadequada às novas exigências do mercado de trabalho e das relações de emprego”⁴⁴.

Estes questionamentos decorrem das recentes transformações no mundo do trabalho, caracterizadas pelo desenvolvimento tecnológico, pela introdução das ideias de

⁴⁰ ALMEIDA, Amador Paes de. **O procedimento sumaríssimo na justiça do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 3.

⁴¹ COSTA, Coqueijo *apud* ALMEIDA, Amador Paes de. **O procedimento sumaríssimo na justiça do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 4.

⁴² MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Direito processual do trabalho: efetividade, acesso à justiça e procedimento oral**. São Paulo: LTr, 1998, p.128.

⁴³ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 24ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p.56.

⁴⁴ ALVIM, Joaquim Leonel de Rezende; FRAGALE FILHO, Roberto. *Justiça do Trabalho: um Paradigma em Crise?* In JEAMMAUD, Antoine. **Trabalho, cidadania e magistratura**. Rio de Janeiro: Edições trabalhista, 2000, p. 151-152.

flexibilização, informatização, qualidade, *downsizing* e terceirização, que resultam, normalmente, em crescimento do desemprego, gerando, conseqüentemente, o aumento da quantidade de processos submetidos à sua apreciação e, conseqüentemente, o tempo de trâmite do processo trabalhista⁴⁵.

Todavia, as controvérsias trabalhistas, por sua natureza, função social e implicações econômicas, necessitam ser resolvidas com brevidade, sob pena de ineficácia do sistema, uma vez que a matéria versada é, basicamente, de natureza alimentar. Por esta razão, a demora na solução dos processos é um problema enfrentado pela Justiça do Trabalho que demanda urgente solução⁴⁶.

A ampliação da competência material da Justiça do Trabalho, resultante da EC nº 45/2004, aumentou o problema. Frise-se, entretanto, que para a jurisdição trabalhista cumprir com eficácia os seus fins, tornando-se ágil e eficiente, não basta sua ampliação, mas são necessárias providências externas e internas⁴⁷.

Destca-se que a própria crise do Poder Judiciário se reproduz na Justiça do Trabalho. Conseqüentemente, como este ramo da Justiça Federal constitui-se em torno do valor trabalho, não mais estaria atendendo aos reclamos da coesão social, deixando, portanto, de ser o fator principal de construção social e de represamento das reivindicações de cidadania em si⁴⁸.

Nesse contexto, para a efetividade da garantia do efetivo acesso à Justiça do Trabalho, busca-se minimizar, além dos obstáculos econômicos, sociais e culturais, os obstáculos organizacionais e processuais⁴⁹.

⁴⁵ ALVIM, Joaquim Leonel de Rezende; FRAGALE FILHO, Roberto. Justiça do Trabalho: um Paradigma em Crise? In JEAMMAUD, Antoine. **Trabalho, cidadania e magistratura**. Rio de Janeiro: Edições trabalhista, 2000, p. 155.

⁴⁶ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 24ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p.182.

⁴⁷ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 24ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p.182.

⁴⁸ ALVIM, Joaquim Leonel de Rezende; FRAGALE FILHO, Roberto. Justiça do Trabalho: um Paradigma em Crise? In JEAMMAUD, Antoine. **Trabalho, cidadania e magistratura**. Rio de Janeiro: Edições trabalhista, 2000, p. 163.

⁴⁹ MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Direito processual do trabalho: efetividade, acesso à justiça e procedimento oral**. São Paulo: LTr, 1998, p.128.

1.2.2. Os instrumentos de acesso à Justiça do Trabalho

Com a finalidade de eliminar os obstáculos econômicos, o legislador trabalhista previu o *jus postulandi* das partes; a assistência jurídica pelos sindicatos e a assistência judiciária para os que ganham até dois salários mínimos por mês, desde que assistidos pelo sindicato⁵⁰.

1.2.2.1. O Jus Postulandi

O *jus postulandi*, previsto no artigo 791 da CLT, tem como objetivo eliminar a barreira do custo do advogado para as pessoas menos favorecidas economicamente, instituindo um serviço de informação e de elaboração de reclamações no âmbito da Justiça do Trabalho (artigo 840, da CLT)⁵¹.

Trata-se da capacidade da parte postular em juízo, ou seja, capacidade, reconhecida pelo ordenamento jurídico, de praticar pessoalmente e diretamente atos processuais, conhecido, também, como capacidade postulatória, capacidade esta que no processo civil, salvo exceções legais, é conferida apenas aos advogados, devendo as partes estarem representadas em juízo por estes⁵². Está relacionada diretamente com o princípio da proteção, que consiste na tutela jurídica que recebe o trabalhador do ordenamento jurídico como forma de minimizar sua hipossuficiência⁵³.

A doutrina diverge, no entanto, se o *jus postulandi* teria sido revogado pela Constituição Federal de 1988 ou pelo Estatuto da OAB, as quais, respectivamente, dispõem que o advogado é indispensável à administração da justiça (art. 133 da C.F./88) e que é atividade privativa do advogado a postulação a qualquer órgão do Poder Judiciário e aos juizados especiais, exceto a impetração de *habeas corpus* (art. 1º da Lei nº 8.906/94)⁵⁴.

⁵⁰ MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Direito processual do trabalho: efetividade, acesso à justiça e procedimento oral**. São Paulo: LTr, 1998, p.129.

⁵¹ MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Direito processual do trabalho: efetividade, acesso à justiça e procedimento oral**. São Paulo: LTr, 1998, p.129.

⁵² LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p 353-354.

⁵³ LIMA, Enio Galarça. **O Acesso à Justiça do Trabalho e outros Estudos**. São Paulo: LTr, 1994, p.25.

⁵⁴ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 24ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p.444-445.

No caso há duas correntes: a que defende a não revogação, sob o argumento de que a participação obrigatória do advogado em processos judiciais não é regra absoluta, porquanto o dispositivo constitucional em comento condiciona esta regra aos limites da lei e há previsão expressa na legislação trabalhista sob a possibilidade do *jus postulandi*. Por outro lado há quem afirme que o dispositivo celetista foi revogado pela Carta Magna, uma vez que o artigo 133 é auto aplicável, bem como o Estatuto da OAB não excepcionou o *jus postulandi* como o fez para o *habeas corpus*⁵⁵.

O TST firmou jurisprudência no sentido de que o *jus postulandi* foi recepcionado pela Constituição Federal, sendo facultadas às partes a utilização deste instituto⁵⁶. Nesse mesmo sentido, o STF concedeu liminar na ADI nº 1.127-8, proposta pela Associação dos Magistrados do Brasil, para suspender a eficácia do disposto no inciso I, do artigo 1º, da Lei nº 8.906/94⁵⁷.

Um dos fundamentos para *jus postulandi* continuar à vigorar mesmo em face da promulgação da Constituição Federal de 1988 e da edição do novo Estatuto da OAB, é que desde 1963 a Lei nº 4.215 (anterior Estatuto da OAB) já previa a indispensabilidade do advogado na administração da justiça. Além disso, especificamente quanto ao disposto no artigo 1º da Lei nº 8.906/94, verifica-se que no conflito de normas não há prevalência de uma norma especial sobre a outra, também especial, inclusive a Lei de Introdução ao Código Civil (Decreto-lei nº 4.657/42) dispõe que lei nova, que estabelece disposições gerais e especiais em face das já existentes, não revoga nem modifica a anterior, com isso, o Estatuto da OAB não revoga a CLT⁵⁸.

Destaca-se que enquanto e onde não estiver devidamente instituída a defensoria pública para prestar assistência judiciária gratuita a continuidade de vigência do *jus postulandi* na Justiça do Trabalho visa garantir os direitos fundamentais de acesso à Justiça e do direito à jurisdição, os quais permitem a todos, respectivamente, o direito de petição aos Poderes Públicos em defesa dos seus direitos (art. 5º, XXXIV, “a”, da C.F.) e assegura que a

⁵⁵ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 24ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p.445.

⁵⁶ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p 354.

⁵⁷ TEIXEIRA FILHO, Manoel Antonio. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. Vol. II, São Paulo: LTr, 2009, p. 627.

⁵⁸ LIMA, Enio Galarça. **O Acesso à Justiça do Trabalho e outros Estudos**. São Paulo: LTr, 1994, p.27.

lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça de direito (art. 5º, XXXV, da C.F.)⁵⁹.

Outrossim, como o exemplo bem sucedido dos juizados especiais, a simplificação das formas de solução de conflitos de pessoas hipossuficientes em uma sociedade de massa exige a adoção de mecanismos ágeis e eficazes, e o *jus postulandi* é uma das formas de simplificação⁶⁰.

Cabe frisar que, no processo trabalhista, o *jus postulandi*, nos termos da Súmula 425 do TST é limitado “às Varas do Trabalho e aos Tribunais Regionais do Trabalho, não alcançando a ação rescisória, a ação cautelar, o mandado de segurança e os recursos de competência do Tribunal Superior do Trabalho”. Além disso, nas ações oriundas da relação de trabalho, diversas da relação de emprego, inseridas na competência da Justiça do Trabalho pela E.C. nº 45/2004, as partes não gozam da capacidade postulatória, uma vez que sua representação advogado é obrigatória, porquanto, nos termos da IN nº 27/2005 do Tribunal Pleno do TST, a estas causas é aplicável o princípio da sucumbência recíproca, que pressupõe a presença de advogado, sendo devidos custas e honorários advocatícios pela parte vencida⁶¹.

Posicionamento contrário é o de Teixeira Filho, o qual entende que o que deve prevalecer não é a qualidade dos litigantes ou a relação jurídica entre eles, mas sim o princípio consagrado pelo sistema processual trabalhista, assim “o fato dos arts. 791 e 839, da CLT, aludirem a empregados e empregadores não pode constituir obstáculo ao reconhecimento da capacidade postulatória aos prestadores e aos tomadores de serviço, cujas relação são ou foram regidas pelo Direito Comum”⁶².

Por outro lado, há argumentos que fortalecem a tese da obrigatoriedade da presença do advogado nos processos trabalhistas, uma vez melhora comunicação com o magistrado, em razão da sua capacidade técnica de traduzir o litígio em padrões jurídicos, a

⁵⁹ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 24ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p.445-446.

⁶⁰ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 24ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p.446.

⁶¹ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p 355.

⁶² TEIXEIRA FILHO, Manoel Antonio. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. Vol. II, São Paulo: LTr, 2009, p. 627.

qual melhora a possibilidade da solução segundo o ordenamento jurídico. Isso porque a parte que defende diretamente seus direitos muitas vezes não consegue dominar os aspectos emocionais que podem comprometer o exame sereno da questão. Além disso, há questões jurídicas complexas cuja solução depende de conhecimentos jurídicos, por envolver conceitos técnicos não conhecidos por grande parte dos leigos⁶³.

Com isso, a não exigência de advogado, embora pareça facilitar o acesso ao Judiciário, pode o inibir, uma vez que o acesso caracteriza-se pela efetiva defesa dos interesses jurídicos e não pela mera facilitação do ingresso em juízo. Assim, defende-se a manutenção do *jus postulandi* apenas em processos de menor valor, porquanto o serviço de atermação pode ser satisfatório e o custo do advogado pode ser um empecilho⁶⁴.

1.2.2.2. Assistência Judiciária e Justiça Gratuita

Outro instrumento de combate aos obstáculos econômicos é a assistência judiciária gratuita, prevista na Lei nº 1060/50, a qual estabelece assistência aos necessitados, prestada pelo Estado⁶⁵. Esta assistência na Justiça do Trabalho, nos termos do artigo 14 da Lei nº 5.584/70, será prestada pelo Sindicato da categoria profissional respectiva a todo trabalhador que perceber salário igual ou inferior ao dobro do salário mínimo⁶⁶.

A Lei nº 10.288/01 revogou tácita e parcialmente o referido dispositivo legal, ao acrescentar o § 10º do artigo 789 da CLT, estabelecendo que a assistência judiciária deve ser prestada ao trabalhador desempregado, que perceber salário inferior ao quádruplo do mínimo ou que declare não possuir condições econômicas de prover a demanda. Ocorre, entretanto, que a Lei nº 10.537/02, ao dar nova redação ao artigo 789 da CLT, suprimiu inexplicavelmente o § 10. Por outro lado, acrescentou o § 3º ao artigo 790, o qual faculta aos juízes conceder o benefício justiça gratuita àqueles que percebem salário inferior ou igual a

⁶³ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 24ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p.446.

⁶⁴ MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Direito processual do trabalho: efetividade, acesso à justiça e procedimento oral**. São Paulo: LTr, 1998, p.131.

⁶⁵ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 24ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p.448-449.

⁶⁶ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p 355.

dois salários mínimos ou que declarem não terem condições de arcar com os custos do processo sem prejuízo de seu sustento e de sua família⁶⁷.

Esclareça-se que a assistência judiciária gratuita não se confunde com a justiça gratuita. A primeira consiste na designação, à parte necessitada, de advogado para promover a defesa dos seus direitos e interesses em juízo de forma gratuita. Enquanto isso, o benefício da justiça gratuita é a dispensa do pagamento das despesas processuais, desde custas, emolumentos, publicações em jornal oficial até os próprios honorários de advogado⁶⁸.

Não há previsão infraconstitucional para a concessão da assistência judiciária ou benefício da justiça gratuita ao empregador. No entanto, com fulcro no artigo 5º, LXXIV, da Carta Magna, é viável a concessão da gratuidade da justiça ao empregador pessoa física que declarar ser juridicamente pobre⁶⁹.

Outrossim, com a ampliação da competência da Justiça do Trabalho pela E.C. nº 45/2004, a atuação da Defensoria Pública da União deve ser obrigatória, seja para propor ação ou promover a defesa da parte que, não sendo empregado ou trabalhador avulso, necessitar da assistência judiciária gratuita⁷⁰. Inexistindo Defensoria Pública, a assistência incumbirá ao Ministério Público, desde que configurado o interesse social, nos termos do artigo 127 da Constituição. Não havendo este, ou se não restar caracterizado o interesse social, caberá ao advogado dativo, designado pelo juiz (art. 22, § 1º, da Lei nº 8.904/94)⁷¹.

O ideal é a implementação da defensoria pública nos órgãos do Judiciário Trabalhista, com condições de prestar assistência judiciária àqueles que necessitarem, e a ampliação do atendimento judiciário gratuito pelos sindicatos aos membros de suas

⁶⁷ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p 369-370.

⁶⁸ TEIXEIRA FILHO, Manoel Antonio. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. Vol. II. São Paulo: LTr, 2009, p. 634.

⁶⁹ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p 373.

⁷⁰ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p 373.

⁷¹ TEIXEIRA FILHO, Manoel Antonio. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. Vol. II. São Paulo: LTr, 2009, p. 634.

categorias, inclusive colaborando para a composição dos conflitos trabalhistas extrajudicialmente⁷².

1.2.2.3. O Sistema Normativo de Tutela Coletiva

A jurisdição trabalhista é constituída por três sistemas: a) jurisdição trabalhista individual, a qual destina-se aos dissídios individuais utilizados para solução das reclamações individuais ou plúrimas, oriundas das relações de trabalho; b) jurisdição trabalhista normativa, voltada para os dissídios coletivos de interesse, que visa, por intermédio do poder normativo, a criação de normas trabalhistas aplicáveis às categorias figurantes do dissídio coletivo; c) jurisdição trabalhista metaindividual, que tem como finalidade a tutela preventiva e reparatória dos direitos e interesses difusos, coletivos e individuais homogêneos⁷³.

Nesse contexto, os obstáculos organizacionais consistem nas barreiras que impedem o acesso coletivo à justiça laboral para defesa de interesses difusos, coletivos e individuais homogêneos⁷⁴.

Para se efetivar a garantia constitucional de acesso dos trabalhadores à jurisdição trabalhista metaindividual é necessária a aplicação do sistema normativo de tutela coletiva, o qual é integrado pela aplicação direta das normas contidas na Constituição Federal, na Lei da Ação Civil Pública (LACP), na Lei Orgânica do Ministério Público da União (LOMPU) e pelo Título III do Código de Defesa do Consumidor (CDC)⁷⁵.

Isso decorre pelo fato de inexistir legislação trabalhista específica, ressaltando-se que o dissídio coletivo de interesses revela-se absolutamente inadequado para tutelar esses direitos, assim o sistema normativo de tutela coletiva é o único capaz de assegurar a adequada e efetiva tutela constitucional aos direitos metaindividuais, devendo ser

⁷² NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 24ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p.447.

⁷³ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p.136-137.

⁷⁴ MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Direito processual do trabalho: efetividade, acesso à justiça e procedimento oral**. São Paulo: LTr, 1998, p.142.

⁷⁵ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p.138.

aplicado sempre que não houver incompatibilidade com os princípios processuais trabalhistas⁷⁶.

1.2.2.4. O Princípio da Oralidade

No tocante aos obstáculos procedimentais, pretende-se aprimorar o procedimento trabalhista, com o objetivo de constituir um processo mais humano e menos burocratizado. Para tanto, inicialmente, é necessário reforçar a desformalização do procedimento trabalhista, caracterizada pelo princípio da oralidade. Por outro lado, com o objetivo de suprir os defeitos do procedimento trabalhista, devem ser aplicados, de forma subsidiária, as disposições do processo civil, preservando, contudo, as características principais do processo laboral, sem desvirtuar seu objetivo de ser um processo simples, célere e barato⁷⁷.

A CLT, com vistas a privilegiar a celeridade, previu que o procedimento seria prioritariamente oral e simplificado, conforme se verifica a partir das seguintes características do processo trabalhista: primazia da fala, apresentação de reclamação diretamente pelo interessado, reclamação verbal, presença obrigatória das partes à audiência, apresentação, em audiência, de defesa oral, interrogatório das partes, razões finais orais, imediatidade, identidade física do juiz, concentração dos atos, irrecorribilidade imediata das decisões interlocutórias. Além disso, privilegiou a solução conciliada, que se torna mais possível no procedimento oral, no qual há maior interação entre juiz e partes⁷⁸.

O princípio da oralidade trata-se de um instrumento de facilitação do acesso à Justiça. Além disso, os resultados, a eficácia do processo e a efetividade da prestação jurisdicional encontram forte aliado na discussão oral da causa, na presença do magistrado, uma vez que este pode sopesar a validade e a confiabilidade dos elementos probatórios⁷⁹.

O princípio em tela não se resume, portanto, ao predomínio da palavra oral, mas abarca, também, a imediatidade do juiz, a sua identidade física, a concentração dos atos

⁷⁶ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p.139.

⁷⁷ MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Direito processual do trabalho: efetividade, acesso à justiça e procedimento oral**. São Paulo: LTr, 1998, p.148-149.

⁷⁸ MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Direito processual do trabalho: efetividade, acesso à justiça e procedimento oral**. São Paulo: LTr, 1998, p.65-66.

⁷⁹ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p. 73.

do procedimento e a irrecorribilidade imediata das decisões interlocutórias. Outrossim, a oralidade não significa que todos os atos procedimentais e todas as manifestações das partes devam ser realizadas oralmente, mas sim consiste no predomínio da palavra oral, a qual deve ser documentada, mediante termo grafado⁸⁰.

Salienta-se que a oralidade decorre o princípio da simplicidade das formas⁸¹ e contribui para a celeridade do processo, na medida em que a forma escritural tende a retardá-lo, a torná-lo mais formal e incentivar o formalismo, que é uma deturpação da função social do processo⁸².

Apesar do princípio da oralidade ser inerente à sistemática trabalhista, este princípio não se efetivou “por causa de um natural desprezo que se tem pela simplicidade e, em grande medida, pelo despreparo de juízes e advogados – diante das reconhecidas dificuldades – para atuarem em um procedimento desta natureza⁸³”.

Para se alcançar, contudo, os objetivos do procedimento oral são comumente adotadas as seguintes técnicas: concentração dos atos; imediatidade; identidade física do juiz, irrecorribilidade imediata das decisões interlocutórias, livre atuação do juiz na propulsão dos atos processuais e na produção e apreciação da prova⁸⁴.

A concentração, a qual está estritamente ligada ao princípio da oralidade, é a centralização em audiência, em princípio una, dos atos fundamentais do processo trabalhista. Imediatidade, por sua vez, é a necessidade de que os atos instrutórios sejam realizados perante o juiz, para que possa formar melhor o seu convencimento, uma vez que o contato direto do juiz com a produção das provas pode ser fato decisivo na busca da verdade⁸⁵.

⁸⁰ TEIXEIRA FILHO, Manoel Antonio. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2009, p. 64.

⁸¹ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p. 84.

⁸² TEIXEIRA FILHO, Manoel Antonio. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2009, p. 64.

⁸³ MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Direito processual do trabalho: efetividade, acesso à justiça e procedimento oral**. São Paulo: LTr, 1998, p.66.

⁸⁴ MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Direito processual do trabalho: efetividade, acesso à justiça e procedimento oral**. São Paulo: LTr, 1998, p. 66-67.

⁸⁵ MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Direito processual do trabalho: efetividade, acesso à justiça e procedimento oral**. São Paulo: LTr, 1998, p.67.

Em síntese, o princípio da oralidade prima pela prevalência da palavra oral sobre a escrita, com o fito de tornar o processo menos formal. Consiste na opção por práticas menos complexas em busca da celeridade. Nesse sentido, “O Processo do Trabalho possui matizes próprias que o distinguem fundamentalmente do Processo Civil, buscando uma codificação ou legislação específica que prime pela simplicidade e objetividade, de modo a torná-lo instrumento eficaz à solução dos conflitos individuais e coletivos do trabalho”⁸⁶.

1.2.2.5. A Celeridade Processual e a Razoável Duração do Processo

A E.C. nº 45/2004 acrescentou ao artigo 5º da Constituição o princípio fundamental da razoável duração do processo, o qual assegura a todos, em âmbito judicial e administrativo, a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. Este princípio foi inspirado na constatação de que o sistema processual brasileiro, tanto na esfera administrativa como na judicial, é moroso⁸⁷.

Verifica-se, assim, que o ordenamento jurídico nacional passou a se preocupar não apenas com a facilidade de acesso do cidadão ao Poder Judiciário, mas, também, que a jurisdição seja prestada de modo célere. O escopo do princípio cinge-se em torno da efetividade da prestação jurisdicional, devendo o magistrado empregar todos os meios e medidas judiciais para que o processo tenha uma “razoável duração”, conceito este que é indeterminado, sendo necessário a análise do caso concreto para se afirmar se determinado feito teve ou está tendo tramitação com razoável duração⁸⁸.

É importante destacar que as expressões “razoável duração do processo” e “celeridade processual” não possuem o mesmo significado. Isso porque nem sempre a “duração razoável” conduzirá à celeridade, assim como esta não induzirá aquela. O ideal é o equilíbrio entre ambos, de tal sorte que um princípio não sacrifique o outro. Assim, entende-se como razoável duração da tramitação processual aquela que, sem desprezar o anseio de celeridade na entrega jurisdicional, garanta às partes o exercício dos direitos processuais

⁸⁶ ALMEIDA, Amador Paes de. **O procedimento sumaríssimo na justiça do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 8.

⁸⁷ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p. 62.

⁸⁸ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p. 62.

constitucionais. Outrossim, a razoabilidade da duração do processo deve ser estabelecido pelo magistrado em cada caso concreto, conforme suas peculiaridades⁸⁹.

Extrai-se do Direito à Razoável Duração do Processo, segundo Luís Roberto Barroso: “o aumento dos poderes dos juízes com o propósito de agilizar o procedimento; legitimação da conduta dos juízes para impedir a protelação e abreviar a solução do processo”⁹⁰. Assim, o juiz do trabalho deve buscar todas as possibilidades de agilizar o procedimento trabalhista.

Este princípio, embora comum a todos os ramos do direito processual, assume importância ainda maior no processo trabalhista, uma vez que, em regra, os créditos discutidos nesta seara têm natureza alimentícia⁹¹, ou seja, a celeridade processual está estritamente relacionada à finalidade social do Processo Trabalhista, uma vez que este deve ser consideravelmente rápido para cumprir seus objetivos.⁹²

Entretanto, na prática há um longo tempo a celeridade deixou de existir por diversos fatores, dentre eles a “processualização civil” do Processo do Trabalho, em outras palavras, aplicação do excesso de formalismo do Processo Civil ao do Trabalho, o número insuficiente de magistrados, a crise econômica, que resulta em alto índice de desemprego e, conseqüentemente, em descumprimento das obrigações trabalhistas por parte dos empregadores, fatores estes que proporcionam o congestionamento da Justiça laboral, tornando a prestação jurisdicional trabalhista morosa⁹³.

⁸⁹ TEIXEIRA FILHO, Manoel Antonio. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2009, p. 56-57.

⁹⁰ BARROSO, Luís Roberto *Apud* CAIXETA, Sebastião Vieira. As Reformas e a Celeridade do Processo do Trabalho. In: **O Processo como instrumento de realização dos direitos fundamentais**. São Paulo: LTr, 2007, p.41.

⁹¹ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p. 84.

⁹² NASCIMENTO, Amauri Mascaro *apud* ALMEIDA, Amador Paes de. **O procedimento sumaríssimo na justiça do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2000, p.7.

⁹³ ALMEIDA, Amador Paes de. **O procedimento sumaríssimo na justiça do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 7-10.

Com efeito, a Justiça do Trabalho, apesar de ser o ramo mais efetivo e célere do Judiciário, necessita agilizar, ainda mais, os seus procedimentos⁹⁴.

1.2.2.6. A Conciliação

A conciliação, apesar de não ser exclusivo da seara trabalhista se mostra mais evidente neste ramo do Direito⁹⁵, em face de seu procedimento, previsto no artigo 764 da CLT, *in verbis*:

“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.

§ 2º - Não havendo acordo, o juízo conciliatório converter-se-á obrigatoriamente em arbitral, proferindo decisão na forma prescrita neste Título.

§ 3º - É lícito às partes celebrar acordo que ponha termo ao processo, ainda mesmo depois de encerrado o juízo conciliatório.”

A conciliação, prevista inclusive no artigo 114 da Carta Magna, é uma tarefa fundamental da Justiça laboral, a qual consiste na composição da lide pelas partes, com intervenção do Magistrado.⁹⁶

Outrossim, o artigo 831 da CLT estabelece como condição intrínseca para a validade da sentença trabalhista a rejeição pelas partes da proposta conciliatória, a qual, no procedimento ordinário, deve ser obrigatoriamente realizada em duas oportunidades: na abertura da audiência, nos termos do artigo 846 da CLT; e após o término da instrução e da apresentação das razões finais, conforme disposto no artigo 850 da CLT⁹⁷.

⁹⁴ CAIXETA, Sebastião Vieira. As Reformas e a Celeridade do Processo do Trabalho. In: **O Processo como instrumento de realização dos direitos fundamentais**. São Paulo: LTr, 2007, p.40.

⁹⁵ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p 83.

⁹⁶ ALMEIDA, Amador Paes de. **O procedimento sumaríssimo na justiça do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 13.

⁹⁷ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p 83.

Ressalta-se que, apesar de ser um instrumento utilizado para descongestionar o Judiciário, é de se ver que os resultados obtidos são muito satisfatórios, não se tratando, portanto, de simples remédio para a crise do Judiciário⁹⁸.

1.2.2.7. O Procedimento Sumaríssimo

O Procedimento Comum Sumaríssimo foi introduzido no processo do trabalho por força da Lei nº 9.957/00, a qual acrescentou à CLT os artigos 852-A a 852-I, com o objetivo de tornar o processo trabalhista mais célere, estabelecendo, para tanto, que a apreciação da ação submetida a este rito deverá ocorrer no prazo máximo de 15 dias do seu ajuizamento, que deverá ser instruída e julgada em audiência única bem como todos os incidentes e exceções que possam interferir no prosseguimento da audiência deverão ser decididos de plano⁹⁹.

A expressão sumaríssimo designa um procedimento sem maiores formalidades, sucinto, breve, simples, célere¹⁰⁰. A celeridade é buscada através da redução das formalidades, das provas e pela ampliação da liberdade do magistrado na condução do processo¹⁰¹.

Quanto à esta ampliação da liberdade do magistrado destaca-se que, na apreciação das provas, o juiz deve dar especial valor às regras de experiência comum ou técnica, rompendo, assim, com a regra formalística do artigo 335 do CPC, a qual estabelece que somente na falta de normas jurídicas particulares é que são aplicadas as regras de experiência comum, subministradas pela observação do que ordinariamente ocorre, e as regras técnicas. Nesta mesma linha, são dispensados os relatórios das sentenças, devendo o juiz

⁹⁸ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 87.

⁹⁹ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p. 299.

¹⁰⁰ ALMEIDA, Amador Paes de. **O procedimento sumaríssimo na justiça do trabalho e as Comissões de Conciliação Prévia**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 44.

¹⁰¹ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Processo do Trabalho**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 407.

adotar em cada caso a decisão que reputar mais justa e equânime, atendendo aos fins sociais da lei e às exigências do bem comum¹⁰².

Este procedimento é cabível nos dissídios individuais cujo valor da causa seja maior do que dois e menor do que quarenta salários mínimos, excluindo-se as causas em que figuram como parte as pessoas de direito público em geral (órgãos da administração direta, autárquica ou fundacional) bem como as ações coletivas *lato sensu*¹⁰³.

Lamenta-se a exclusão da Fazenda Pública do polo passivo no procedimento sumaríssimo, uma vez que trata-se da maior litigante do nosso país, sendo grande responsável pelo acúmulo de recursos que abarrotam os tribunais brasileiro, não havendo justificativa plausível para esta exclusão¹⁰⁴.

Frise-se que para alcançar a finalidade deste procedimento é necessário que os exíguos prazos impróprios previstos na referida lei sejam observados, caso contrário o procedimento sumaríssimo cairá no vazio, assim como ocorreu com o procedimento sumário¹⁰⁵.

1.3. A interdisciplinariedade como forma de efetivar o acesso à Justiça

Observa-se que estes instrumentos e princípios processuais trabalhistas trazem muitas melhorias na busca da garantia do acesso à Justiça do Trabalho. Todavia, os problemas encontrados por quem necessita da prestação jurisdicional trabalhista ainda são excessivos, os quais dificultam o exercício da garantia constitucional analisada neste trabalho.

Assim, é de grande importância ressaltar que outras ciências, além das jurídicas, podem contribuir bastante para a garantia do acesso à justiça. Não se podem desprezar os conhecimentos oriundos de outras ciências sociais, mas sim se aliar a eles e trabalhar em conjunto.

¹⁰² LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p 303-304.

¹⁰³ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p 300.

¹⁰⁴ ALMEIDA, Amador Paes de. **O procedimento sumaríssimo na justiça do trabalho e as Comissões de Conciliação Prévia**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 47.

¹⁰⁵ ALMEIDA, Amador Paes de. **O procedimento sumaríssimo na justiça do trabalho e as Comissões de Conciliação Prévia**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 47.

Tendo em vista as dificuldades surgidas com a globalização, cada vez mais se fala em interdisciplinariedade, principalmente na questão do acesso à justiça, que, como as ciências administrativas, podem trazer muitos benefícios para todos aqueles que se utilizam do Judiciário, bem como para aqueles que operam o direito. Essa ideia é defendida por Cappelletti e Garth, como se observa no seguinte excerto: “Através da revelação do atual modo de funcionamento de nossos sistemas jurídicos, os críticos oriundos das outras ciências sociais podem, na realidade, ser nossos aliados na atual fase de uma longa batalha histórica – a luta pelo ‘acesso à justiça’”¹⁰⁶. Além disso, Higyna Bezerra ressalta os benefícios oriundos da interdisciplinariedade em sede de acesso à justiça, principalmente quando relacionado com as ciências administrativas, conforme se observa no seguinte trecho:

“A interdisciplinariedade é fator marcante na otimização dos serviços prestados pelo Judiciário, na medida que a impositiva aliança entre o Direito e a ciência da Administração, poderia emprestar valioso subsídio à revisão e à modernização dos métodos de gerenciamento do serviço judiciário, sempre aptos à entrega dos resultados práticos exigíveis pelos jurisdicionados. Por meio da ciência da Administração podemos aprender como fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”¹⁰⁷.

Nesse sentido a reforma do Poder Judiciário brasileiro está sendo trilhada, uma vez que o Judiciário, como um todo, está adotando técnicas oriundas da administração, com vistas a proporcionar um serviço jurisdicional rápido e de qualidade, buscando dar efetividade ao princípio constitucional do acesso à justiça.

Todavia, para se ter um efetivo acesso à Justiça, que permita a garantia dos demais direitos sociais básicos, é necessário uma atuação positiva do Estado. Além disso, é forçosa a mudança na forma de pensar dos juristas, que devem ampliar suas pesquisas para além dos tribunais e aprender com outras culturas e disciplinas, ou seja, a interdisciplinariedade é fundamental para a criação de soluções referentes ao acesso ao Poder Judiciário¹⁰⁸.

Por outro lado, a efetividade do acesso à Justiça, que é a plena igualdade entre as partes, ou seja, a garantia de que a lide será solucionada considerando-se somente o

¹⁰⁶ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 47-48.

¹⁰⁷ BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. **Gestão Judiciária: a “nova” onda de acesso à justiça**. <http://www.ampb.org.br/artigos/ver/46>, acessado em: 20/06/2012.

¹⁰⁸ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 11.

mérito das partes, é algo utópico, porquanto “as diferenças entre as partes não podem jamais ser completamente erradicadas. A questão é saber até onde avançar na direção do objetivo utópico e a que custo”¹⁰⁹.

Ademais, verifica-se, facilmente, que o grande problema do Poder Judiciário é a burocracia, pois o trâmite processual ocorre de forma muito lenta. Mas, para transformar esse sistema, Higyna Bezerra defende que a mudança deve vir de dentro e não ficar esperando uma solução externa:

“Entre os responsáveis por essa crise, destaca-se o legislador, por não conseguir reduzir a burocracia existente no rito processual. Todavia, não é aconselhável a conformação com essa problemática que assola o Judiciário, sob o argumento de que a mudança deve partir de terceiros alheios ao sistema. O juiz da atualidade precisa superar a crença de que sua função é apenas despachar e sentenciar processos; precisa ter responsabilidade social e contribuir com o Judiciário utilizando armas de que dispõe para que o jurisdicionado tenha pleno acesso à justiça. Esse só será alcançado se, após propor uma demanda, o jurisdicionado conseguir manter o processo em juízo até a prolação de uma sentença, que deve ser de mérito e concedida em prazo razoável”¹¹⁰.

Verifica-se, assim, que não se pode esperar que a mudança decorra das leis: é necessário que os operadores do direito saiam do estado de inércia e comecem a mudar suas próprias atitudes bem como o modo de ver o direito e o mundo como um todo. Esse é o entendimento de José Marinho Junior, sintetizando as obras de Cappelletti e Garth e de Lenio Streck:

“Não se pode mais esperar que se promulgue uma lei messiânica, hábil a expiar os pecados do processo. Cappelletti e Garth, em seu consagrado *Acesso à Justiça* (pp. 09-14 e 161-163), já pontuavam que as reformas judiciais e processuais não são substitutivas às reformas políticas e sociais. De nada adianta uma mudança radical de nossas leis se aqueles que as estudam e as aplicam quedarem surdos e cegos a isto. Não adianta o Legislador apresentar uma lei inovadora se os estudiosos continuarem analisando-a sob as luzes de outrora, com teses empoeiradas de outros tempos. Não é por outra razão que o garantista gaúcho Lenio Streck, em artigo intitulado “Da crise da Efetividade no Sistema Processual Brasileiro”

¹⁰⁹ CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryan t. **Acesso à Justiça**. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 15.

¹¹⁰ BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. **Gestão Judiciária: a “nova” onda de acesso à justiça**. <http://www.ampb.org.br/artigos/ver/46>, acessado em: 20/06/2012.

(p. 123), constata que a principal mudança é aquela que se processa na mente dos operadores de direito”¹¹¹.

O Judiciário brasileiro como um todo (servidores, magistrados, defensores e promotores) deve adotar uma postura proativa, antecipando-se à criação de leis que muitas vezes quando chegam não suprem as necessidades e adotando posicionamento e condutas favoráveis a toda sociedade. Conforme ressalta José Marinho Junior:

“Uma nova postura deve ser adotada pelo Ministério Público e pelo Poder Judiciário, não sendo viável aguardarem-se reformas legislativas – que, como visto acima, nem sempre correspondem às melhores expectativas. Cabe aos aplicadores das leis hoje vigentes terem a coragem de proceder à releitura evolutiva destas, recolocando-as no contexto atual, afastando teses e óbices por demais ultrapassados, assumindo posição ativista”¹¹².

Nesse mesmo sentido é a posição de Kazuo Watanabe que sustenta, em síntese, que o acesso à justiça “não pode ser examinado somente nos acanhados limites dos órgãos judiciais, mas sim - e principalmente – urge estabelecer-se uma nova postura mental, um novo método de pensamento”¹¹³.

No entanto, a adoção de uma posição proativa não se confunde com a falta de imparcialidade, muito pelo contrário porquanto a imparcialidade não pode ser entendida como a abstenção do seu dever. Nesse sentido, José Marinho ressalta que:

“Esta posição pró-ativa não rompe com a neutralidade que deve sempre ser almejada por tais operadores do direito, apenas lhe dando novos tons. No insuperável ensinamento de Rui Barbosa, a neutralidade não pode equiparar-se jamais à impassibilidade, à abstenção, à indiferença, ao silêncio ou à insensibilidade, mas sim à imparcialidade – que, por sua vez, não pode existir entre o Direito e a Justiça”¹¹⁴.

Com isso, as reformas judiciais somente proporcionarão o efetivo acesso à justiça quando a vontade de mudar vier de dentro do próprio Judiciário, dos operadores do direito.

¹¹¹ PAULO JUNIOR, José Marinho. **O Poder Jurisdicional de Administrar: Criação Judicial de órgão administrativo.** Rio de Janeiro: Lumes Juris, 2007, p. 9-10.

¹¹² PAULO JUNIOR, José Marinho. **O Poder Jurisdicional de Administrar: Criação Judicial de órgão administrativo.** Rio de Janeiro: Lumes Juris, 2007, p. 10.

¹¹³ *Apud* PAULO JUNIOR, José Marinho. **O Poder Jurisdicional de Administrar: Criação Judicial de órgão administrativo.** Rio de Janeiro: Lumes Juris, 2007, p. 11.

¹¹⁴ PAULO JUNIOR, José Marinho. **O Poder Jurisdicional de Administrar: Criação Judicial de órgão administrativo.** Rio de Janeiro: Lumes Juris, 2007, p. 13.

2. A REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

Nas últimas décadas muito se tem debatido no âmbito político e social a respeito do Poder Judiciário nos países latino americanos. O crescente protagonismo do Judiciário pode ser observado nas notícias frequentemente veiculadas nos jornais e na televisão bem como nas conversas entre os cidadãos¹¹⁵.

A crescente visibilidade social e política do Judiciário decorreu do aumento excessivo de litígios e da conseqüentes dificuldades para suprir a demanda pelos serviços jurisdicionais. Surgiram, neste contexto, os debates a respeito da capacidade e de questões com ela conexas, como as questões da eficácia, eficiência e acessibilidade ao sistema judicial¹¹⁶. Assim, em grande parte do continente americano destaca-se “a necessidade de se reformarem as estruturas judiciárias, particularmente no que diz respeito à sua direção ou governo, à seleção dos juízes e à distribuição orgânica. Inobstante, não subsiste clareza quanto ao sentido dessas reformas”¹¹⁷.

Nesse contexto, a reforma do Judiciário tem sido debatida no âmbito político desde os anos 90, com a proposta de Emenda Constitucional 96/92, apresentada pelo Deputado Hélio Bicudo¹¹⁸. No entanto, ela somente foi viabilizada em 2004, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 45.

Merecem destaque dois aspectos da reforma: “a importância assumida por esta questão no debate político e, ao mesmo tempo, a dificuldade de construir acordos suficientes para a implementação de mudanças”¹¹⁹.

A reforma do Judiciário, trazida pela E.C. 45/04, é vista como um instrumento de efetiva mudança de paradigma. No entanto, deve-se deixar claro que a reforma

¹¹⁵ SANTOS, Boaventura de Sousa; MARQUES, Maria Manuel Leitão; PEDROSO, João. **Os Tribunais nas Sociedades Contemporâneas**. In Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo: ANPOCS, V. 11, nº 30, fevereiro de 1996, p. 29.

¹¹⁶ SANTOS, Boaventura de Sousa; MARQUES, Maria Manuel Leitão; PEDROSO, João. **Os Tribunais nas Sociedades Contemporâneas**. In Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo: ANPOCS, V. 11, nº 30, fevereiro de 1996, p. 35.

¹¹⁷ ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder Judiciário: Crises, Acertos e Desacertos**. Tradução: Juarez Tavares. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995, p. 21.

¹¹⁸ SADEK, Maria Tereza (Org.). **Reforma do Judiciário**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001, p.7.

¹¹⁹ SADEK, Maria Tereza (Org.). **Reforma do Judiciário**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001, p.7.

constitucional, por si só, não é capaz de produzir os resultados desejados. A reforma, por certo, é um passo relevante, mas a almejada efetividade depende de uma mudança cultural, conforme se observa no seguinte excerto:

“a almejada efetividade depende muito mais do que isso. Reclama mudanças de natureza mais profunda e até certo ponto radicais, no plano cultural, implica urgentemente adequação de posturas éticas, arrefecimento dos embates corporativos e, enfim, requer, em última análise, que pensemos todos no destinatário final do serviço jurisdicional, que é a sociedade”¹²⁰.

Além disso, “a distância entre o texto agora em vigor e uma alteração de fato na estrutura do Judiciário deve ser superada por um esforço conjunto de poderes. [...] A alteração legislativa é passo necessário, mas absolutamente insuficiente para a realização de transformações profundas”¹²¹. As alterações ocorridas pela E.C. 45/04 “marcam um novo panorama institucional, não só para o Poder Judiciário, mas para todas as instituições que participaram da prestação jurisdicional de alguma forma”¹²².

2.1. A Emenda Constitucional nº 45

Em síntese, a Emenda Constitucional abrange quatro grandes grupos de temas: “a) a democratização do Poder Judiciário; b) a criação de mecanismos que concedam celeridade à prestação jurisdicional; c) o fortalecimento das carreiras jurídicas; e d) a solidificação da proteção aos direitos fundamentais”¹²³.

Com vistas à democratização do Poder Judiciário, a Emenda Constitucional nº 45/2004 criou o Conselho Nacional de Justiça (art. 103-B), órgão integrante do Poder Judiciário, instituição de controle administrativo e censório da magistratura¹²⁴.

¹²⁰ WAMBIER, Teresa Arruda Alvim...[et al.]. **Reforma do Judiciário: Primeiros ensaios críticos sobre a EC n. 45/2004**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005, p. 6.

¹²¹ BASTOS, Márcio Thomaz. *In* BOTTINI, Pierpalo e RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. **Reforma do Judiciário**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. X.

¹²² BOTTINI, Pierpalo e RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. **Reforma do Judiciário**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 5.

¹²³ BOTTINI, Pierpalo e RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. **Reforma do Judiciário**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 5.

¹²⁴ SAMPAIO, José Adércio Leite. **Conselho Nacional de Justiça e a Independência do Judiciário**. Belo Horizonte: Del rey, 2007, p. 88.

2.1.1. O Conselho Nacional de Justiça

Ao Conselho Nacional de Justiça compete: “a) **organizar e planejar políticas judiciais**; b) fiscalizar os atos administrativos do Poder Judiciário; e c) acompanhar o cumprimento das regras disciplinares pelos magistrados”¹²⁵ (grifo nosso). Envolve “o controle da atuação administrativa e do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes”¹²⁶. Trata-se, assim, de um órgão administrativo que aprecia a legalidade dos atos administrativos do Judiciário, ausente de poderes jurisdicionais¹²⁷. Em outras palavras, pode-se dizer que possui competência: disciplinar, administrativa, financeira e regulamentar.

Segundo Antônio Veloso Peleja Júnior, o CNJ tem a missão de facilitar a prestação efetiva da função jurisdicional, através de suas atribuições elencadas no artigo 103-B, § 4º e incisos, da Constituição Federal¹²⁸. Ao CNJ incumbe, portanto, “supervisionar a administração superior do Judiciário, mediante a investigação e o exame dos casos de emperramento da máquina judiciária, formulando propostas e sugestões para o melhor funcionamento da justiça, tornando-a efetiva e pronta”¹²⁹.

Para tanto, é composto por 15 membros, nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha por maioria absoluta do Senado Federal, para mandato de dois anos, admitida uma recondução. Há multiplicidade de fontes de indicação. Dentre os 15 membros, um é o Presidente do STF, dois são indicados pelo STF (um Desembargador de Tribunal de Justiça e um Juiz estadual; três pelo STJ (um Ministro do respectivo Tribunal, um Desembargador Federal e um Juiz Federal); três pelo TST (um Ministro seu, um Juiz de Tribunal Regional do Trabalho, um Juiz do Trabalho), totalizando 9 magistrados; dois indicados pelo Procurador Geral da República, sendo um pertencente ao Ministério Público da União e um do Ministério Público estadual; dois advogados indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, e dois cidadãos de notório saber

¹²⁵ BOTTINI, Pierpalo e RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. **Reforma do Judiciário**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 5.

¹²⁶ BRASIL. Constituição Federal de 1988, artigo 103-B, parágrafo 4º.

¹²⁷ BERNUDES, Sérgio. **A reforma judiciária pela Emenda Constitucional n. 45**: observações aos artigos da Constituição Federal alterados pela Emenda Constitucional n. 45, de 8 de dezembro de 2004. Rio de Janeiro: Forense, 2005, p.2.

¹²⁸ PELEJA Jr., Antônio Veloso. **Conselho Nacional de Justiça e a Magistratura Brasileira**. Curitiba: Juruá, 2009, p. 9.

¹²⁹ LENZ, Carlos Eduardo Thompson Flores. **O Conselho Nacional e a administração do Poder Judiciário**. A & C Revista de Direito Administrativo e Constitucional, Belo Horizonte, ano 6, n. 23, jan./mar. 2006, p. 21-37.

jurídico e reputação ilibada, sendo um indicado pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal¹³⁰. O Conselho é presidido pelo Presidente do STF, substituível pelo Vice Presidente, que ordena os trabalhos e tem direito a voto, o qual prevalecerá em caso de empate¹³¹. A Corregedoria Nacional é exercida pelo Ministro do STJ, ao qual compete o recebimento de reclamações de qualquer interessado relativas aos magistrados e aos serviços jurisdicionais, entre outros. Ambos ficam excluídos da distribuição de processos no Tribunal a que pertencem¹³².

Nota-se, assim, que não se trata de um órgão de controle externo do Judiciário, tendo em vista sua composição híbrida, formada por magistrados, membros do Ministério Público, advogados e cidadãos. Trata-se de um órgão judiciário atípico, administrativo-político, porquanto controla-se o Judiciário internamente bem como busca-se garantir a independência externa (orgânica e funcional)¹³³.

Todavia, o CNJ não é um órgão autônomo, porquanto não possui autonomia orçamentária e financeira plena, eis que vinculado nestes aspectos ao Supremo Tribunal Federal, diferentemente do Poder Judiciário, que detém independência em sua plenitude, porquanto possui autonomia administrativa e financeira¹³⁴.

O CNJ, principalmente por meio do controle Administrativo Financeiro, tem a função de realizar a gestão estratégica do Judiciário, com vistas a garantir sua autonomia financeira e administrativa¹³⁵.

2.1.1.1. A Gestão Estratégica do Judiciário: O Controle Administrativo Financeiro do Judiciário

O exercício do Controle Administrativo Financeiro pelo Conselho Nacional de Justiça representa a função de gerir, de forma estratégica, os recursos administrativos,

¹³⁰ BRASIL. Constituição Federal de 1988, Artigo 103-B.

¹³¹ BRASIL. Constituição Federal de 1988 Artigo 103-B, parágrafo 1º e Regimento Interno do CNJ, artigo 119, inciso V.

¹³² SAMPAIO, José Adércio Leite. **Conselho Nacional de Justiça e a independência do Judiciário**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007, p. 266.

¹³³ SAMPAIO, José Adércio Leite. **Conselho Nacional de Justiça e a independência do Judiciário**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007, p. 263-264.

¹³⁴ SAMPAIO, José Adércio Leite. **Conselho Nacional de Justiça e a independência do Judiciário**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007, p. 264.

¹³⁵ BRASIL. Constituição Federal de 1988, Artigo 103-B, § 4º.

humanos, logísticos e financeiros do Judiciário. Através desta função gerencial, o CNJ tem a finalidade de garantir a autonomia e a independência interna e externa do Poder Judiciário¹³⁶.

Desta forma, o CNJ tem a função de estabelecer as diretrizes da política administrativa do Judiciário brasileiro e estabelecer planos de desenvolvimento dos recursos humanos, físicos e logísticos, com vistas à racionalização de estruturas e ao melhor funcionamento dos serviços jurisdicionais. O Controle Administrativo Financeiro é exercido, principalmente, através do planejamento estratégico do Judiciário, o qual é definido pelos conselheiros do CNJ em plenário (artigo 19, inciso XIII, do Regimento Interno), com participação de outros órgãos judiciais e com a possibilidade das associações nacionais de classe das carreiras jurídicas e de servidores serem ouvidas¹³⁷.

Com o objetivo de criar um sistema integrado de gestão, o CNJ iniciou em agosto de 2008 um projeto para implantação da gestão estratégica do Poder Judiciário baseado na construção e execução de um planejamento estratégico nacional. A estratégia foi desdobrada para cada segmento da Justiça e de acordo com a realidade regional de cada tribunal. A metodologia utilizada foi o Balanced Scorecard (BSC) que possibilita transformar a estratégia em ação efetiva, estabelecendo-se indicadores para o monitoramento dos resultados. Assim, o CNJ conta com uma série de indicadores nacionais para medir o nível de alcance dos objetivos estratégicos por cada órgão do Judiciário, permitindo analisar e avaliar constantemente a estratégia em execução¹³⁸.

Nota-se, assim, que o Judiciário como um todo passará por ajustes organizacionais contínuos, o que impactará diretamente as unidades judiciárias, tendo em vista que elas mudarão rapidamente suas formas de se organizarem e de prestarem os serviços jurisdicionais. Assim, “para assegurar que o tempo, energia e recursos utilizados na reorganização sejam minimizados, toda Unidade Judiciária deve ser organizacionalmente adaptável e flexível, bem como deve adotar uma postura estratégica integrada em sua

¹³⁶ SAMPAIO, José Adércio Leite. **Conselho Nacional de Justiça e a independência do Judiciário**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007, p. 274.

¹³⁷ SAMPAIO, José Adércio Leite. **Conselho Nacional de Justiça e a independência do Judiciário**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007, p. 275.

¹³⁸ CHAER, Ana Carolina Lemos, AZEVEDO, Joel Sólton Farias de, BONIFÁCIO, Ivan Gomes. Projeto de Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Brasil. In: **II Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2009, Brasília. II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília: CONSAD, 2009.

gestão”¹³⁹. Para tanto, é necessário a utilização da Gestão Judiciária Estratégica em todos os seus órgãos, que é definida como:

“um processo sistemático, planejado, administrado e executado por Gestores Judiciários, envolvendo todos os servidores, que busca assegurar continuidade, a sobrevivência e o crescimento judiciário, através da contínua adequação de suas estratégias, capacitação, estrutura e infra-estrutura às mudanças, tendências e descontinuidades observadas ou previsíveis no ambiente externo”¹⁴⁰.

Lara Selem estabelece que para um ótimo desempenho de uma unidade judiciária, o que possibilita o aumento na produção de julgados e na qualidade do serviço jurisdicional prestado, é necessário que todos os fatores – “estrutura organizacional, serviços ao ‘cliente’ (público interno e público-alvo), cultura, liderança e gestão, sistemas e processo, tecnologia” – estejam alinhados entre si, ou seja, deve-se, assim, buscar a melhoria e a interação de todas as áreas da organização (recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos) com vistas a possibilitar o melhor relacionamento entre eles (visão sistêmica), e não focar somente em algumas, o que pode ser alcançado pela utilização do planejamento estratégico¹⁴¹.

Nesse sentido, o planejamento estratégico pode proporcionar “uma maior independência e autonomia, amenizando principalmente a dependência e as interferências indevidas dos outros Poderes”¹⁴² porque a implantação do Planejamento Estratégico em todos os órgãos do Poder Judiciário contribuirá para “a superação das suas dificuldades, problemas e entraves, o que terá reflexos positivos na atividade fim (prestação jurisdicional). Isso implicará em uma maior efetividade dos provimentos jurisdicionais, que corresponde a uma tutela justa, tempestiva e adequada”¹⁴³. Além disso, o Planejamento Estratégico poderá ajudar

¹³⁹ SELEM, Lara Cristina de Alencar. **Gestão Judiciária Estratégica: o judiciário em busca da eficiência**. Rio Grande do Norte: ESMARN, 2004, p. 35.

¹⁴⁰ SELEM, Lara Cristina de Alencar. **Gestão Judiciária Estratégica: o judiciário em busca da eficiência**. Rio Grande do Norte: ESMARN, 2004, p. 36-37.

¹⁴¹ SELEM, Lara Cristina de Alencar. **Gestão Judiciária Estratégica: o judiciário em busca da eficiência**. Rio Grande do Norte: ESMARN, 2004.

¹⁴² DANTAS, Adriano Mesquita. **Planejamento, Gestão Estratégica e o novo Poder Judiciário: Instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social**. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/planejamento-gestao-estrategica-e-o-novo-poder-judiciario-instrumento-efetivo-de-justica-equidade-e-paz-social/>, acessado em 20/06/2012.

¹⁴³ DANTAS, Adriano Mesquita. **Planejamento, Gestão Estratégica e o novo Poder Judiciário: Instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social**. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/planejamento-gestao-estrategica-e-o-novo-poder-judiciario-instrumento-efetivo-de-justica-equidade-e-paz-social/>, acessado em 20/06/2012.

“o Poder Judiciário a superar a atual crise (morosidade e ineficiência), o que implicará na sua valorização, respeito e afirmação como típico Poder do Estado nas relações com os outros Poderes”¹⁴⁴.

Cumpre, portanto, analisar o referido planejamento estratégico.

2.1.1.1.1.1. *O Planejamento Estratégico do Judiciário*

O planejamento estratégico é necessário em qualquer tipo de organização. A estratégia visa inserir a organização no seu ambiente de modo a assegurar sua relevância e sobrevivência a longo prazo. Através da administração estratégica, os gestores definem um rumo para a organização, ou seja, pensar estrategicamente significa adotar uma visão de longo prazo e vislumbrar a organização como um todo. Trata-se de uma ferramenta que possibilita a mudança, utilizada para definir o quê se deve fazer e como se deve fazê-lo. Através do planejamento se estabelece um arcabouço para a alocação dos recursos, a estruturação do trabalho, e o controle das atividades. É por meio do processo de planejamento que se desenvolvem a missão, as metas e objetivos da organização. Utilizamos o planejamento para estabelecer os lineamentos das ações do presente; procuramos vislumbrar as oportunidades desconhecidas; e tentamos resolver os problemas atuais sem criar problemas maiores e piores no futuro. O que justifica realizar um planejamento é poder proceder com o risco mínimo possível de fracasso¹⁴⁵.

Desta forma, o Conselho Nacional de Justiça, ao exercer sua atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário, instituiu o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, consolidado no Plano Estratégico Nacional, constante na Resolução nº 70 do CNJ, de 18 de março de 2009¹⁴⁶.

O Planejamento Estratégico do Judiciário tem como finalidade aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais, tendo em vista a necessidade de se conferir maior

¹⁴⁴ DANTAS, Adriano Mesquita. **Planejamento, Gestão Estratégica e o novo Poder Judiciário**: Instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/planejamento-gestao-estrategica-e-o-novo-poder-judiciario-instrumento-efetivo-de-justica-equidade-e-paz-social/>, acessado em 20/06/2012.

¹⁴⁵ DAFT, L. R. **Administração**. Tradução da 6ª ed.americana. São Paulo: Thomson, 2006, p. 152-157.

¹⁴⁶ BRASIL. Resolução nº 70 do CNJ, de 18 de março de 2009. Publicada no DOU, Seção 1, em 24/03/2009, p. 89/91.

continuidade administrativa aos tribunais, independentemente das alternâncias de seus gestores. A elaboração do Planejamento Estratégico do Judiciário foi realizada em conjunto com todos os tribunais brasileiros, representados pelos seus Presidentes, os quais, reunidos no I Encontro Nacional do Judiciário, deliberaram pela elaboração do Planejamento Estratégico Nacional. O planejamento estratégico, consolidado após a realização de 12 encontros regionais, foi apresentado e validado no II Encontro Nacional do Judiciário, realizado em 16 de fevereiro de 2009, na cidade de Belo Horizonte¹⁴⁷. A participação de todos os tribunais brasileiros na elaboração do referido planejamento se justifica porque, quando se fala em Planejamento Estratégico, deve-se ter uma visão holística, do todo, da organização inserida no ambiente macro, que no presente caso é o Poder Judiciário brasileiro, que envolve a justiça comum e a federal, inclusive as especializadas. Além disso, para possibilitar um planejamento integrado e instalar uma forma de gerenciamento profissionalizado dos recursos judiciários, Sampaio defende que devam ser realizados estudos e pesquisas com a finalidade de reunir e consolidar dados sobre os diferentes ramos e instâncias do judiciário, para identificar as deficiências relativas e globais da máquina judiciária, os pontos de estrangulamentos, as sobrecargas e os desperdícios de tempo e disponibilidades¹⁴⁸.

Por outro lado, com vistas a viabilizar a implantação do Planejamento Estratégico do Judiciário em todos os níveis, instâncias e ramos da justiça, todos os tribunais brasileiros deverão desenvolver seus respectivos planejamentos estratégicos alinhados ao Plano Estratégico Nacional (ou, se já existente, deverão adequá-lo), com duração mínima de 5 (cinco) anos, aprovados pelo Tribunal Pleno ou Órgão Especial¹⁴⁹.

O propósito de se realizar o Planejamento Estratégico do Judiciário é identificar os problemas, as fraquezas e as deficiências no Poder Judiciário como um todo para, em seguida, racionalizar o uso dos recursos disponíveis em busca de soluções concretas¹⁵⁰.

¹⁴⁷ BRASIL. Resolução nº 70 do CNJ, de 18 de março de 2009. Publicada no DOU, Seção 1, em 24/03/2009, p. 89/91.

¹⁴⁸ SAMPAIO, José Adércio Leite. **Conselho Nacional de Justiça e a independência do Judiciário**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007, p. 275.

¹⁴⁹ BRASIL. Artigo 2º da Resolução nº 70 do CNJ, de 18 de março de 2009. Publicada no DOU, Seção 1, em 24/03/2009, p. 89/91.

¹⁵⁰ DANTAS, Adriano Mesquita. **Planejamento, Gestão Estratégica e o novo Poder Judiciário**: Instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/planejamento->

Em regra, o Planejamento Estratégico se divide em três etapas: a preparatória, oportunidade em que se estabelece o porquê da existência da instituição (missão), onde a organização pretende chegar (visão), e posteriormente faz um levantamento dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, chamado de diagnóstico organizacional ou análise de *SWOT* [sigla originária do idioma inglês, e que é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)]. Na segunda etapa elabora-se o plano estratégico, oportunidade em que os objetivos a alcançar são definidos e é estabelecido como isso será feito. Na última fase, tem-se a implementação, que é a execução do que foi planejado e posteriormente o controle, que corresponde à verificação dos resultados obtidos e comparação com as metas planejadas, para então fazer as correções, no caso dos objetivos não terem sido alcançados¹⁵¹.

Desta forma, “o Conselho Nacional de Justiça traçou, de modo geral, os objetivos, as metas, as linhas de atuação e sugeriu algumas ações, cabendo a cada Tribunal a tarefa de adequar ou alinhar estas à sua realidade”.¹⁵² Em síntese, o Planejamento Estratégico do Judiciário estabelece como Missão do Poder Judiciário brasileiro a realização da justiça, enquanto a Visão é ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.¹⁵³ Ademais, o Planejamento Estratégico do Judiciário foi definido com base nos seguintes valores: Sociedade, credibilidade, acessibilidade, celeridade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental. O Planejamento do Judiciário definiu 15 objetivos estratégicos, os quais, segundo Lara Selem, estabelecem a direção e priorização das atividades da organização. Além disso, os objetivos são de fundamental importância, porquanto permitem o cumprimento da missão e da visão da organização¹⁵⁴. Os 15 objetivos estratégicos foram divididos em oito temas e definidos da seguinte forma:

[gestao-estrategica-e-o-novo-poder-judiciario-instrumento-efetivo-de-justica-equidade-e-paz-social/](http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/planejamento-gestao-estrategica-e-o-novo-poder-judiciario-instrumento-efetivo-de-justica-equidade-e-paz-social/), acessado em 20/06/2012.

¹⁵¹ SELEM, Lara Cristina de Alencar. **Gestão Judiciária Estratégica: o judiciário em busca da eficiência**. Rio Grande do Norte: ESMARN, 2004.

¹⁵² DANTAS, Adriano Mesquita. **Planejamento, Gestão Estratégica e o novo Poder Judiciário: Instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social**. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/planejamento-gestao-estrategica-e-o-novo-poder-judiciario-instrumento-efetivo-de-justica-equidade-e-paz-social/>, acessado em 20/06/2012.

¹⁵³ BRASIL. Artigo 1º da Resolução nº 70 do CNJ, de 18 de março de 2009. Publicada no DOU, Seção 1, em 24/03/2009, p. 89/91.

¹⁵⁴ SELEM, Lara Cristina de Alencar. **Gestão Judiciária Estratégica: o judiciário em busca da eficiência**. Rio Grande do Norte: ESMARN, 2004, p. 49.

“a) Eficiência operacional:

Objetivo 1. garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativo;

Objetivo 2. buscar a excelência na gestão de custos operacionais.

b) Acesso ao Sistema de Justiça:

Objetivo 3. Facilitar o acesso à Justiça;

Objetivo 4. Promover a efetividade no cumprimento das decisões;

c) Responsabilidade Social:

Objetivo 5. Promover a cidadania;

d) Alinhamento e Integração:

Objetivo 6. Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário;

Objetivo 7. Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais nos planos nacional e internacional;

e) Atuação Institucional:

Objetivo 8. Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições;

Objetivo 9. Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva;

Objetivo 10. Aprimorar a comunicação com públicos externos;

f) Gestão de Pessoas:

Objetivo 11. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores;

Objetivo 12. Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia;

g) Infraestrutura e Tecnologia:

Objetivo 13. Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais;

Objetivo 14. Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação;

h) Orçamento:

Objetivo 15. Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia”¹⁵⁵.

Portanto, para se alcançarem os resultados esperados, é necessária a definição de metas a serem atingidas, uma vez que elas auxiliam no controle do desempenho organizacional, tendo em vista que elas são quantificáveis através de indicadores, os quais descrevem o que será medido. A estratégia de implantação do Planejamento Estratégico do Judiciário previu a adoção de metas de curto prazo para o ano de 2009, intituladas de Metas de Nivelamento, uma vez que existe uma heterogeneidade muito grande entre a realidade dos Tribunais brasileiros¹⁵⁶. Em sequência, no ano de 2010 foram estabelecidas 10 metas

¹⁵⁵ BRASIL. Artigo 1º da Resolução nº 70 do CNJ, de 18 de março de 2009. Publicada no DOU, Seção 1, em 24/03/2009, p. 89/91.

¹⁵⁶ CHAER, Ana Carolina Lemos, AZEVEDO, Joel Sólton Farias de, BONIFÁCIO, Ivan Gomes. Projeto de Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Brasil. In: **II Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2009, Brasília. II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília: CONSAD, 2009.

prioritárias, continuando em foco as prioridades estabelecidas em 2009, mas os desafios traçados foram maiores¹⁵⁷. Nesse mesmo sentido em 2011 e 2012.

Cumprir ressaltar a existência de um relacionamento estreito entre objetivos (ou metas) e planos. Enquanto os objetivos identificam as finalidades, os fins aos quais a organização pretende dirigir seus esforços, os planos são os meios pelos quais se buscará alcançar os objetivos. Os objetivos descrevem futuros resultados, enquanto o plano descreve os meios atuais. A função de planejamento normalmente incorpora tanto a identificação dos objetivos quanto a identificação dos meios para atingi-los¹⁵⁸.

Quanto aos planos de ação, o Planejamento Estratégico do Judiciário somente definiu algumas linhas de atuação e sugeriu algumas ações, cabendo a cada Tribunal, de acordo com sua realidade e observando as peculiaridades locais e baseando-se nas linhas de atuação sugeridas pelo CNJ, definir os meios pelos quais buscará cumprir as metas definidas no plano nacional e, conseqüentemente, alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos no Planejamento Estratégico do Judiciário¹⁵⁹.

Além disso, com vistas a subsidiar a ação dos tribunais, o CNJ criou um banco de boas práticas disponível em seu sítio, com o intuito de divulgar e compartilhar projetos e ações desenvolvidas pelos tribunais, o que facilita e estimula a integração, a interação e o intercâmbio entre os órgãos do judiciário¹⁶⁰.

Outrossim, para alcançar a melhoria na prestação jurisdicional como um todo e, conseqüentemente, superar o contexto de “crise”, é necessário que cada unidade jurisdicional maximize seus resultados. Para isso, é necessário que todos os componentes que a formam trabalhem em conjunto, possibilitando a correção de erros em todos os setores, ou seja, é necessário que haja um alinhamento entre os tribunais e o Planejamento Estratégico

¹⁵⁷ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas>, acessado em 20/06/2012.

¹⁵⁸ DAFT, L. R. **Administração**. Tradução da 6ª ed.americana. São Paulo: Thomson, 2006.

¹⁵⁹ DANTAS, Adriano Mesquita. **Planejamento, Gestão Estratégica e o novo Poder Judiciário: Instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social**. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/planejamento-gestao-estrategica-e-o-novo-poder-judiciario-instrumento-efetivo-de-justica-equidade-e-paz-social/>, acessado em 20/06/2012.

¹⁶⁰ DANTAS, Adriano Mesquita. **Planejamento, Gestão Estratégica e o novo Poder Judiciário: Instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social**. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/planejamento-gestao-estrategica-e-o-novo-poder-judiciario-instrumento-efetivo-de-justica-equidade-e-paz-social/>, acessado em 20/06/2012.

Nacional¹⁶¹. Por esta razão, para o alcance dos objetivos estratégicos do Judiciário, é necessário que cada ramo do Judiciário bem como cada tribunal desenvolva um planejamento estratégico alinhado àqueles objetivos, inclusive a 1ª meta de nivelamento de 2009 estabeleceu o desenvolvimento e/ou alinhamento do planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Judiciário¹⁶².

Nesse contexto, será descrito o planejamento estratégico da Justiça do Trabalho e analisado o cumprimento das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico Nacional pelos Tribunais Regionais do Trabalho, com o objetivo de identificar se o alcance das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico do Judiciário pela Justiça do Trabalho está possibilitando a efetivação do princípio do acesso à Justiça Trabalhista.

¹⁶¹ SELEM, Lara Cristina de Alencar. **Gestão Judiciária Estratégica: o judiciário em busca da eficiência**. Rio Grande do Norte: ESMARN, 2004.

¹⁶² Meta 1: “Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial.” CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas de nivelamento 2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metax>, acessado em 20/06/2012.

3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE EFETIVO ACESSO À JUSTIÇA DO TRABALHO

A Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho é incumbência do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, o qual foi instituído pela Emenda Constitucional nº 45/2004 e tem a finalidade de “exercer, na forma da lei, a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau, como órgão central do sistema (...)”¹⁶³.

Dentre as várias atribuições que o órgão desempenha junto à Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus, especificamente no tocante ao planejamento estratégico, se destaca a coordenação e assessoramento das ações adotadas pelos Tribunais Regionais do Trabalho bem como a criação do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho em sincronia com o Planejamento Estratégico Nacional¹⁶⁴.

3.1. O Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

O Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho, aprovado em 03 de dezembro de 2010, apresenta diretrizes de planejamento e gestão e remete ao fortalecimento e uniformidade da prática da Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho e ao desenvolvimento e aprimoramento do processo decisório na administração do Judiciário Trabalhista. Tem duração de 5 anos (2010 à 2014), sendo possível revisão e atualização periódica, em razão da dinâmica contínua do processo e do aprendizado da instituição¹⁶⁵.

Foi estabelecida como missão da Justiça do Trabalho: “Realizar Justiça, no âmbito das relações do trabalho, contribuindo para a paz social e o fortalecimento da cidadania.” Enquanto isso, sua visão de futuro é “Ser reconhecida perante a sociedade pela excelência na prestação dos serviços judiciais até 2014.” Outrossim, o seu planejamento estratégico está baseado nos seguintes valores institucionais: “acessibilidade, celeridade,

¹⁶³ BRASIL. Constituição Federal de 1988, Artigo 111-A, parágrafo 2º, inciso II.

¹⁶⁴ CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

¹⁶⁵ CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

efetividade, ética, inovação, modernidade, qualidade, responsabilidade social e ambiental, transparência, valorização das pessoas”¹⁶⁶.

A partir do diagnóstico organizacional (análise de *SWOT*), foram identificados, em relação ao ambiente interno, os seguintes pontos fortes: celeridade, formação e qualificação das pessoas e qualidade da infraestrutura tecnológica; e como fraquezas os seguintes aspectos: deficiência na integração e comunicação interna e externa, falta e desigualdade de plano de capacitação, falta de padronização de procedimentos, morosidade e falta de efetividade na execução processual, quantitativo reduzido da infraestrutura de Tecnologia da Informação e das Comunicações (TIC) e baixo nível de integração de seus sistemas às atividades judiciais e administrativas. No tocante ao ambiente externo, foram identificadas como oportunidades: atuação do CJST, mobilização do Poder Judiciário para elaboração de seus planejamentos estratégicos, evoluções tecnológicas e parcerias com outras instituições; e como ameaças: imagem do Poder Judiciário, contingenciamento de orçamento frente a cenários de crise, descontinuidade de políticas públicas, orçamentárias e de pessoal¹⁶⁷.

A partir deste contexto foram estabelecidos dezessete objetivos estratégicos, divididos em oito temas, dos quais serão analisados apenas os objetivos estratégicos que se relacionem diretamente com o acesso à Justiça do Trabalho.

No tema Alinhamento e Integração, a Justiça do Trabalho tem como um dos objetivos “promover o alinhamento estratégico e a integração de todas as unidades da Justiça do Trabalho”¹⁶⁸, o qual é descrito como “trabalhar mantendo o entendimento de forma colaborativa com todas as unidades da Justiça do Trabalho, visando o cumprimento das metas e o desenvolvimento da cultura voltada ao planejamento e gestão estratégica, bem como a troca de experiência e cooperação”¹⁶⁹.

¹⁶⁶ CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

¹⁶⁷ CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

¹⁶⁸ CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

¹⁶⁹ CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

As ações previstas para o alcance deste objetivo são: implantação das boas práticas da Justiça do Trabalho; desenvolvimento padrão de planejamento e execução de projetos; e criação de canal de comunicação entre as assessorias de gestão estratégica da Justiça do Trabalho (Plano de Comunicação). As metas estabelecidas são: obter 90% de execução de projetos estratégicos até 2014 e realizar duas reuniões ordinárias de análise da estratégia, a cada ano, até 2014¹⁷⁰.

Iniciamos por este objetivo em razão de sua importância para a promoção da melhora na qualidade da prestação jurisdicional trabalhista como um todo, porquanto, para a superação do contexto de crise, é necessário que todas as unidades jurisdicionais estejam empenhadas na busca por melhorias bem como alinhadas aos mesmos objetivos, uma vez que é necessário a correção das falhas existentes em todos os setores e não apenas em um ou outro órgão.

No tocante ao tema Eficiência Operacional, um dos objetivos é “aprimorar continuamente os procedimentos de trabalho e estrutura organizacional”¹⁷¹, consistindo na simplificação, na agilização e racionalização das rotinas, por meio do aprimoramento e inovação, bem como adequar a estrutura organizacional visando o melhor desempenho institucional.

Para tanto, busca-se implementar as ações que aprimorem os procedimentos de trabalho e a estrutura organizacional, através da Gestão de Projetos e do Escritório de Projetos. A meta estabelecida é: implantar a gestão de processos em 100% das unidades administrativas até 2014¹⁷².

Este objetivo consiste na busca pela entrega de uma prestação jurisdicional eficaz e eficiente através da aplicação de técnicas de gestão ao Poder Judiciário, também intitulada de Gestão Judiciária, que corresponde ao conjunto de atividades voltadas para a melhor organização e utilização dos recursos existentes, sendo, portanto, de extrema importância para o efetivo acesso à Justiça. Isso porque, segundo Bezerra “a gestão otimiza o

¹⁷⁰ CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

¹⁷¹ CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

¹⁷² CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

funcionamento da unidade judiciária através da tomada de decisões racionais fundamentadas pelo gestor como forma de caminhar para o desenvolvimento e satisfação das necessidades dos jurisdicionados”¹⁷³.

Dentro deste mesmo tema outro objetivo importante para o acesso à Justiça do Trabalho é a agilização dos trâmites judiciais e administrativo, através da implementação de ações que otimizem o trâmite processual, de forma a promover a celeridade da prestação jurisdicional e das atividades administrativas. As ações previstas são: implantação da gestão por processos e do Processo Judicial Eletrônico (PJ-e). Tem como meta a redução da taxa de congestionamento na fase de conhecimento de 1º e 2º Grau em 2% ao ano até 2014¹⁷⁴.

Indiscutivelmente trata-se de um objetivo extremamente relevante para o enfrentamento de um dos maiores obstáculos ao acesso à Justiça do Trabalho, qual seja, a morosidade processual.

Em relação ao tema Infraestrutura e Tecnologia um dos objetivos é a garantia da infraestrutura física e material dos órgãos judicantes e administrativos da Justiça do Trabalho, aparelhando-os de modo adequado e compatível com a demanda por serviços, tendo como foco o jurisdicionado e a melhoria das condições de trabalho dos servidores¹⁷⁵. Ressalta-se que uma boa infraestrutura física e material é indispensável para o bom funcionamento do Judiciário e para a melhora da qualidade da prestação jurisdicional.

Outros objetivos inseridos neste tema são: promover a integração e a permanente atualização dos sistemas de informação, através do desenvolvimento de sistemas de informação que permita a integração entre as diversas unidades organizacionais e da criação de condições para a contínua atualização dos sistemas de informação existentes; e garantir a disponibilidade dos sistemas essenciais de Tecnologia da Informação,

¹⁷³ BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. **Gestão Judiciária: a “nova” onda de acesso à justiça.** <http://www.ampb.org.br/artigos/ver/46>, acessado em: 20/06/2012.

¹⁷⁴ CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014.** Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

¹⁷⁵ CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014.** Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

implementando as ações previstas no Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação¹⁷⁶.

Acredita-se que a informatização da Justiça do Trabalho contribuirá para diminuir o congestionamento dos seus órgãos judiciais, porquanto agilizará e simplificará a prática de diversos atos judiciais¹⁷⁷.

Por fim, no tema Acesso à Justiça e efetividade um dos objetivos é: aproximar a Justiça do Trabalho do cidadão, facilitando o seu acesso à Justiça Laboral, com a finalidade de diminuir a distância entre órgãos e sociedade. Tem como meta aumentar o número de audiências itinerantes realizadas em municípios de difícil acesso em 10% ao ano até 2014¹⁷⁸. Trata-se de importante meta para a democratização do acesso à Justiça.

O outro objetivo relacionado ao referido tema é promover a efetividade no cumprimento das decisões, assegurando o cumprimento das decisões emanadas pela Justiça do Trabalho. Para tanto, estão previstas as seguintes ações: realizar esforços concentrados periódicos; incentivar o aumento da conciliação nos processos de execução; e fomentar parcerias institucionais como ferramentas para garantir a efetividade na execução (Serasa, Cartórios de Protesto e outros). As metas almejadas são: reduzir a taxa de congestionamento na fase de execução em 25% até 2014 e das execuções fiscais em 35%. Para o auxílio ao cumprimento desta meta destacam-se os seguintes projetos: Leilão Eletrônico e Cadastro Nacional de Devedores Trabalhistas¹⁷⁹.

Apesar de ainda não ter sido publicado qualquer relatório da CSJT a respeito do alcance parcial destas metas pelos Tribunais Regionais do Trabalho, percebe-se que a implantação do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho possibilitou a identificação das dificuldades, dos problemas e entraves existentes na prestação jurisdicional trabalhista, e estabeleceu os meios para que a Justiça do Trabalho supere estes obstáculos, o

¹⁷⁶ CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

¹⁷⁷ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 24ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p.182.

¹⁷⁸ CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

¹⁷⁹ CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

que, se forem devidamente implantados contribuirá para a melhora na prestação jurisdicional, proporcionando o efetivo acesso à Justiça do Trabalho.

Por outro lado, para afirmarmos está percepção seria necessária a análise dos relatórios que demonstram o percentual de alcance das metas estabelecidas, o que ocorrerá, provavelmente, somente no ano de 2015. Entretanto, com o objetivo de melhor quantificar a mudança organizacional que está em pleno vigor na Justiça do Trabalho serão analisados os relatórios do cumprimento das metas do Planejamento Estratégico Nacional, no que diz respeito à Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.

3.2. O Desempenho da Justiça do Trabalho no alcance das metas nacionais

O Planejamento Estratégico do Judiciário anualmente estabelece metas que devem ser alcançadas por todos os órgãos do Poder Judiciário brasileiro, com o objetivo de proporcionar maior agilidade e eficiência na tramitação processual, melhorar a qualidade do serviço jurisdicional e ampliar o acesso à Justiça.

Para o ano de 2009, foram previstas as Metas de Nivelamento, com o objetivo de igualar a realidade dos tribunais nacionais. Em sequência, no ano de 2010 foram estabelecidas 10 metas prioritárias, continuando em foco as prioridades estabelecidas em 2009, mas os desafios traçados foram maiores¹⁸⁰. Nesse mesmo sentido em 2011 e 2012.

As 10 metas de nivelamento para o ano de 2009 foram:

- “1. Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial;
2. Identificar e julgar todos os processos judiciais distribuídos (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores) até 31/12/2005;
3. Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet);
4. Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos;
5. Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias;
6. Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas;

¹⁸⁰ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas>, acessado em 20/06/2012.

7. Tornar acessíveis as 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;
8. Cadastrar todos os magistrados nos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud);
9. Implantar núcleo de controle interno;
10. Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.”

181

Analisaremos, contudo, apenas as metas relacionadas diretamente ao nosso objeto de pesquisa, bem como o cumprimento pela Justiça do Trabalho de 1º e 2º grau, excluindo o Tribunal Superior do Trabalho desta análise, porquanto as metas alcançadas por este órgão foram divulgadas juntamente com as dos demais tribunais superiores. Assim sendo, sempre que falarmos em Justiça do Trabalho estamos nos referindo à 1ª e à 2ª instância.

Destaca-se, ainda, que as metas não alcançadas em um ano continuam sendo buscadas nos anos seguintes. No entanto, apresentaremos os resultados alcançados no final de cada ano da respectiva meta.

Em relação à meta 1, todos os Tribunais Regionais do Trabalho implantaram até o final de 2009 planejamento estratégico plurianual (mínimo 5 anos), mas apenas dois não foram aprovados pelo Pleno ou Órgão Especial do respectiva Corte, assim, considerou-se que 97,92% desta meta foi alcançada¹⁸².

Nota-se que é um excelente resultado e demonstra que a Justiça do Trabalho, como um todo, está empenhada em superar a crise do Judiciário, atuando de forma alinhada e sinérgica.

No tocante à meta 2, a Justiça do Trabalho, em dezembro de 2009, havia alcançado 93% da meta, sendo que quinze tribunais regionais naquela data já haviam julgado todos os processos distribuídos até 31/12/2005¹⁸³. Trata-se de importante meta para a

¹⁸¹ BRASIL. Anexo II da Resolução nº 70 do CNJ, de 18 de março de 2009. Publicada no DOU, Seção 1, em 24/03/2009, p. 89/91.

¹⁸² CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas de Nivelamento Poder Judiciário Nacional 2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

¹⁸³ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas de Nivelamento Poder Judiciário Nacional 2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

diminuição do congestionamento dos órgãos judiciais trabalhistas, que visa diminuir o tempo de trâmite do processo laboral.

A meta 3, que consiste em informatizar todos os órgãos judiciais, interligando-os ao respectivo tribunal e à internet, foi 99,88% alcançada¹⁸⁴. Além disso, a meta 4, qual seja, informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos, foi totalmente alcançada pelos Tribunais do Regionais Trabalho¹⁸⁵, se tratando, portanto, de dois importantes passos à modernização do Judiciário trabalhista.

Por outro lado, a meta 6 foi 61,08% alcançada¹⁸⁶. Esta meta previu a capacitação do administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processo de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas, sendo, portanto, de extrema importância para a padronização das rotinas de trabalho, o que visa tornar o Judiciário mais eficiente. Apesar do percentual não ter sido alto, está acima da média nacional, que foi de 54,88% de cumprimento.

No que se refere à meta 7, qual seja, tornar acessíveis as informações processuais nos portais da internet, com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, foi 94,53% alcançada¹⁸⁷, o que permite uma maior facilidade, rapidez e baixo custo de acesso às informações processuais pelas partes e pelos advogados.

A meta 8, a qual foi 81,94% cumprida¹⁸⁸, é de extrema importância para a efetividade das execuções trabalhistas, porquanto visa cadastrar todos os magistrados trabalhistas nos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud e Renajud), o que permite o bloqueio de bens de devedores de forma virtual, tornando as execuções trabalhistas mais eficazes.

¹⁸⁴ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas de Nivelamento Poder Judiciário Nacional 2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

¹⁸⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas de Nivelamento Poder Judiciário Nacional 2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

¹⁸⁶ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas de Nivelamento Poder Judiciário Nacional 2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

¹⁸⁷ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas de Nivelamento Poder Judiciário Nacional 2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

¹⁸⁸ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas de Nivelamento Poder Judiciário Nacional 2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

Por sua vez, a meta 10 foi alcançada em apenas 20,83%¹⁸⁹. Trata-se de importante meta para agilização do trâmite processual, na medida em que consiste na implantação do processo eletrônico nas unidades judiciais.

Verifica-se, diante da análise do percentual de cumprimento das metas de nivelamento, que a Justiça do Trabalho de 1º e 2º grau apresentou resultados positivos, tendo um desempenho destacada em algumas metas importantes para o efetivo acesso à Justiça.

Em sequência, passaremos à análise das metas prioritárias para o ano de 2010.

No tocante à meta 1, que consiste em julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, a Justiça do Trabalho alcançou 100,14%, superando, assim, a meta estabelecida. A meta 2, qual seja, julgar todos os processos de conhecimento distribuídos até 31/12/2007, foi cumprida em 72,19%, sendo que 29,2% dos tribunais trabalhistas alcançaram a meta¹⁹⁰.

A meta 3, por sua vez, estabelece a redução em pelo menos 10% do acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e em 20% o acervo de execuções fiscais, tendo como referência o acervo em 31/12/2009. No tocante aos processos fiscais, o acervo trabalhista foi reduzido em 7,4%. Em relação aos processos não fiscais o acervo foi reduzido em 6,5%. Por outro lado, a meta 4 (lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após o julgamento), foi alcançada em 46,4%¹⁹¹.

Estas quatro metas são de extrema importância para o descongestionamento dos tribunais brasileiro, porquanto visam reduzir o estoque de processos, diminuindo, conseqüentemente, o tempo de trâmite processual.

Em relação à meta 5, qual seja, implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º

¹⁸⁹ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas de Nivelamento Poder Judiciário Nacional 2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

¹⁹⁰ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas Prioritárias Poder Judiciário 2010**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

¹⁹¹ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas Prioritárias Poder Judiciário 2010**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

grau, foi alcançada em 85,7%¹⁹². Esta meta é de extrema importância para o melhor funcionamento do aparelho judicial, na medida em que visa padronizar as rotinas de trabalho, contribuindo para a melhor organização e utilização dos recursos existentes, possibilitando a redução do tempo e dos recursos gastos para a realização de atos judiciais e administrativos.

Outrossim, a meta 8 (promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados) foi cumprida em 84,54%¹⁹³. Esta meta se justifica porque, embora o conhecimento jurídico seja fundamental para a atuação do magistrado, o aspecto administrativo deve igualmente ser priorizado, tendo em vista que os juízes, apesar de deterem a função de administrar a sua unidade de trabalho, carecem, muitas vezes, de formação técnica para dirigirem os respectivos órgãos¹⁹⁴.

Por fim, a meta 10, que estabelecia a realização, por meio eletrônico, de 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário, inclusive cartas precatórias e de ordem, foi cumprida em 52,36%¹⁹⁵, ou seja, um pouco menos da metade das comunicações oficiais da Justiça do Trabalho foram realizadas por meio eletrônico, o que, indiscutivelmente, reduz tempo e custo destes atos.

Constata-se que diversos avanços também ocorreram no ano de 2010 em prol da melhoria da qualidade do serviço jurisdicional, especialmente pela aplicação de técnicas de gerenciamento bem como na constante luta pelo descongestionamento do Judiciário trabalhista.

Neste mesmo ano, no 4º Encontro Nacional do Judiciário, foram definidas as metas nacionais a serem buscadas pelo Judiciário Nacional. Na ocasião, os

¹⁹² CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas Prioritárias Poder Judiciário 2010**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

¹⁹³ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas Prioritárias Poder Judiciário 2010**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

¹⁹⁴ CALHAO, Antônio Ernani Pedrosa. **O princípio da eficiência na administração da justiça**. São Paulo: RCS Editora, 2007, p. 170.

¹⁹⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas Prioritárias Poder Judiciário 2010**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

representantes dos tribunais brasileiros optaram por estabelecer quatro metas para todo o Judiciário e, para cada segmento de Justiça, uma meta específica¹⁹⁶.

A primeira meta estabelecida para todo o Judiciário trata-se da criação de unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica, a qual foi cumprida pela Justiça do Trabalho em 91,67%, não sendo alcançado por apenas dois Tribunais Regionais do Trabalho¹⁹⁷. O gerenciamento de projetos nada mais é que a administração das ações voltadas para o alcance dos objetivos estratégicos do Judiciário, é, portanto, através do projetos que se torna possível alcançar os objetivos almejados, sendo, assim, o bom gerenciamento dos projetos é de fundamental importância para o sucesso de qualquer planejamento estratégico.

A meta 2 previa a implantação de sistema de registro audiovisual de audiência em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal, sendo cumprida por 66,67% dos tribunais¹⁹⁸. Cuida-se de importante meta para a modernização da Justiça Laboral.

Por outro lado, a meta 3 (julgar quantidade igual a de processos de conhecimento distribuídos em 2011 e parcela do estoque) foi cumprida pela Justiça do Trabalho em 98,94%¹⁹⁹.

A última meta de todo o Judiciário, a meta 4, que estabelecia a implantação de pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços público, foi alcançada por todos os tribunais trabalhistas²⁰⁰. Seu objetivo é diminuir um dos maiores obstáculos ao acesso à Justiça, que é falta de informação da sociedade.

¹⁹⁶ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas Prioritárias Poder Judiciário 2011**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

¹⁹⁷ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas Prioritárias Poder Judiciário 2011**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

¹⁹⁸ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas Prioritárias Poder Judiciário 2011**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

¹⁹⁹ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas Prioritárias Poder Judiciário 2011**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

²⁰⁰ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Final Metas Prioritárias Poder Judiciário 2011**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad>, acessado em 20/06/2012.

A meta 5, exclusiva da Justiça do Trabalho, consistiu na criação de um núcleo de apoio de execução em cada Tribunal Regional do Trabalho, sendo cumprida em 87,50% deles. Esta meta tem extrema relevância, porquanto visa aumentar a efetividade nas execuções trabalhistas.

Diante da análise das metas nacionais dos anos de 2009, 2010 e 2011, constatou-se que o alcance destas pela Justiça do Trabalho de 1º e 2º grau está contribuindo para a melhora da prestação jurisdicional trabalhista, aumentando a eficiência deste ramo da Justiça brasileira, através da aplicação de técnicas de gestão e pela modernização das suas instituições, bem como reduzindo o estoque de processos, o que, conseqüentemente, proporcionará a redução do tempo de trâmite dos processos trabalhistas, um dos maiores obstáculos ao efetivo acesso à Justiça do Trabalho.

CONCLUSÃO

A sociedade moderna está em plena evolução, onde, a cada dia que passa o mundo se transforma cada vez mais rápido, surgindo novos instrumentos, relações sociais e, conseqüentemente, problemas nunca imaginados.

O Poder Judiciário não acompanhou a evolução da sociedade moderna, caracterizada pela rapidez nas mudanças sociais, tornando-se ineficaz. Assim, para alcançar os direitos inerentes ao Estado Democrático de Direito, se tornou imprescindível a mudança, principalmente em razão da morosidade dos provimentos judiciais.

Este contexto de crise também alcançou a Justiça do Trabalho, a qual não tem conseguido solucionar de forma rápida as demandas que lhe são submetidas, perdendo sua característica de celeridade, principalmente em razão da sobrecarga de processos, decorrente da ampliação da competência material instituída pela E.C. nº 45/04, da aplicação do excesso de formalismo do Processo Civil ao Processo do Trabalho, o número insuficiente de magistrados, a crise econômica, que resulta em alto índice de desemprego e, conseqüentemente, em descumprimento das obrigações trabalhistas por parte dos empregadores, fatores estes que proporcionam o congestionamento da Justiça laboral.

Contudo, para se garantir o efetivo acesso à Justiça do Trabalho é indispensável que os conflitos trabalhistas sejam solucionados de forma rápida, uma vez que a demora no julgamento torna o sistema ineficaz, uma vez que as lides envolvem, basicamente, matéria de natureza alimentar.

Com o objetivo de mudar este contexto organizacional, o Judiciário, como um todo, está adotando técnicas oriundas da administração, com vistas a proporcionar um serviço jurisdicional rápido e de qualidade, buscando dar efetividade ao princípio constitucional do acesso à justiça. Nesse sentido, em 2008 foi implantado um projeto de gestão estratégica do Poder Judiciário baseado na construção e execução de um planejamento estratégico nacional.

O Planejamento Estratégico do Judiciário tem como finalidade aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais, tendo em vista a necessidade de se conferir maior

continuidade administrativa aos tribunais, independentemente das alternâncias de seus gestores.

No entanto, para alcançar a melhoria na prestação jurisdicional como um todo é necessário que cada unidade jurisdicional maximize seus resultados. Para isso cada ramo do Judiciário bem como cada tribunal desenvolveu o seu próprio planejamento estratégico alinhado aos objetivos estratégicos nacionais.

Nesse sentido, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho, órgão instituído pela Emenda Constitucional nº 45/2004 e responsável pela Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho instituiu o Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho em sincronia com o Planejamento Estratégico Nacional, o qual identificou as dificuldades e os problemas existentes na prestação jurisdicional trabalhista, e estabeleceu os meios para que a Justiça do Trabalho supere estes obstáculos, o que contribuirá para a melhora na prestação jurisdicional, proporcionando o efetivo acesso à Justiça do Trabalho.

Outrossim, a análise do alcance das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico do Judiciário pela Justiça do Trabalho de 1º e 2º grau permitiu constatar que ao longo prazo a Justiça do Trabalho se tornará mais ágil e eficiente, já sendo possível perceber melhoras na qualidade do serviço jurisdicional, o que, em última análise, permitirá o efetivo acesso à Justiça do Trabalho.

As metas demonstram que a Justiça laboral tem melhor aproveitado os seus recursos e sua estrutura, visando o aumento de eficiência e a redução do tempo de duração dos processos trabalhistas, através da aplicação de técnicas de gestão eficazes, da modernização do aparelho judicial e da redução de estoque de processos.

Assim sendo, verifica-se que o grande obstáculo ao acesso à Justiça do Trabalho, consistente na morosidade processual, está sendo enfrentado com seriedade, o que, à longo prazo, permitirá que os demais direitos dos cidadãos sejam assegurados de forma plena e efetiva.

REFERÊNCIAS

ABREU, Pedro Manoel. **Acesso à Justiça e Juizado Especial:** o desafio histórico da consolidação de uma justiça cidadã no Brasil. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

ALMEIDA, Amador Paes de. **O procedimento sumaríssimo na justiça do trabalho.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ALMEIDA, Amador Paes de. **O procedimento sumaríssimo na justiça do trabalho e as Comissões de Conciliação Prévia.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BEDAQUE, José Roberto dos Santos. **Direito e Processo:** influência do Direito Material sobre o Processo. 3ª ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

BERMUDES, Sérgio. **A reforma judiciária pela Emenda Constitucional n. 45:** observações aos artigos da Constituição Federal alterados pela Emenda Constitucional n. 45, de 8 de dezembro de 2004. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. **Gestão Judiciária:** a “nova” onda de acesso à justiça. <http://www.ampb.org.br/artigos/ver/46>, acessado em: 20/06/2012.

BITTAR, Eduardo e ALMEIDA, Guilherme Assis de. **Curso de Filosofia do Direito.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOTTINI, Pierpalo e RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. **Reforma do Judiciário.** São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, de 05.10.1988. DOU de 05.10.1988.

BRASIL. Lei Complementar nº 80/94, de 12 de janeiro de 1994. Organiza a Defensoria Pública da União e do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências. DOU de 13.1.1994.

CAIXETA, Sebastião Vieira. As Reformas e a Celeridade do Processo do Trabalho. In: **O Processo como instrumento de realização dos direitos fundamentais.** São Paulo: LTr, 2007.

CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. **O princípio da eficiência na administração da justiça.** São Paulo: RCS Editora, 2007.

CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça.** Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CHAER, Ana Carolina Lemos, AZEVEDO, Joel Sólton Farias de, BONIFÁCIO, Ivan Gomes. Projeto de Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Brasil. In: **II Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2009, Brasília. II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília: CONSAD, 2009.

CNJ. Emenda Regimental n° 1, de 9 de março de 2010, que alterou o Regimento Interno do Conselho Nacional de Justiça. DJ-e, n° 60/2010, de 5 de abril de 2010, p. 2/6.

CNJ. **Metas**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metlas>, acessado em 20/06/2012.

CNJ. **Metas de nivelamento 2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metlas>, acessado em 20/06/2012.

CNJ. **Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2010-2014**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/planej.-estrategico-da-jt>, acessado em 14/02/2012.

CNJ. **Relatório Final Metas de Nivelamento Poder Judiciário Nacional 2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metlas>, acessado em 20/06/2012.

CNJ. **Relatório Final Metas Prioritária Poder Judiciário 2010**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metlas>, acessado em 20/06/2012.

CNJ. **Relatório Final Metas Prioritária Poder Judiciário 2011**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metlas>, acessado em 20/06/2012.

CNJ. Resolução n° 70 do CNJ, de 18 de março de 2009. Publicada no DOU, Seção 1, em 24/03/2009, p. 89/91.

DAFT, L. R. **Administração**. Tradução da 6ª ed.americana. São Paulo: Thomson, 2006.

DANTAS, Adriano Mesquita. **Planejamento, Gestão Estratégica e o novo Poder Judiciário**: Instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/planejamento-gestao-estrategica-e-o-novo-poder-judiciario-instrumento-efetivo-de-justica-equidade-e-paz-social/>, acessado em 20/06/2012.

JEAMMAUD, Antoine. **Trabalho, cidadania e magistratura**. Rio de Janeiro: Edições trabalhista, 2000.

LAURIA TUCCI, Rogério e CRUZ E TUCCI, José Rogério. **Devido processo legal e Tutela Jurisdicional**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1993.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2009.

LENZ, Carlos Eduardo Thompson Flores. **O Conselho Nacional e a administração do Poder Judiciário.** A & C Revista de Direito Administrativo e Constitucional, Belo Horizonte, ano 6, n. 23, jan./mar. 2006, p. 21-37.

LIMA, Enio Galarça. **O Acesso à Justiça do Trabalho e outros Estudos.** São Paulo: LTr, 1994.

MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Direito processual do trabalho: efetividade, acesso à justiça e procedimento oral.** São Paulo: LTr, 1998.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito Processual do Trabalho.** 24ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Processo do Trabalho.** 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARINONI, Luiz Guilherme. **O custo e o tempo do processo civil brasileiro.** Revista Forense, v. 375, set./out. 2004. Rio de Janeiro: Forense, 2004, p. 81/102.

PAULO JUNIOR, José Marinho. **O Poder Jurisdicional de Administrar: Criação Judicial de órgão administrativo.** Rio de Janeiro: Lumes Juris, 2007.

PELEJA Jr., Antônio Veloso. **Conselho Nacional de Justiça e a Magistratura Brasileira.** Curitiba: Juruá, 2009.

SADEK, Maria Tereza (org.). **Acesso à Justiça.** São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001.

SADEK, Maria Tereza (Org.). **Reforma do Judiciário.** São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001.

SAMPAIO, José Adércio Leite. **Conselho Nacional de Justiça e a Independência do Judiciário.** Belo Horizonte: Del rey, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa; MARQUES, Maria Manuel Leitão; PEDROSO, João. **Os Tribunais nas Sociedade Contemporâneas.** In Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo: ANPOCS, V. 11, nº 30, fevereiro de 1996.

SELEM, Lara Cristina de Alencar. **Gestão Judiciária Estratégica: o Judiciário em busca da eficiência.** Rio Grande do Norte: ESMARN, 2004.

TEIXEIRA FILHO, Manoel Antonio. **Curso de Direito Processual do Trabalho.** Vol. II, São Paulo: LTr, 2009.

WAMBIER, Teresa Arruda Alvim...[et al.]. **Reforma do Judiciário: Primeiros ensaios críticos sobre a EC n. 45/2004.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder Judiciário: Crises, Acertos e Desacertos.** Tradução: Juarez Tavares. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.