

GESTÃO JUDICIAL E FUTURO: O JUIZ-GESTOR, DA ESTRATÉGIA ÀS TÁTICAS PROATIVAS*

Guilherme Guimarães Feliciano
Silene Aparecida Coelho
Mara Regina Bertini
Anita Natal

“All effective innovations are breathtakingly simple. Indeed, the greatest praise an innovation can receive is for people to say, ‘This is obvious! Why didn't I think of it?’” (“Todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. Na verdade, o maior elogio que uma inovação pode receber é haver quem diga: isto é óbvio. Por que não pensei nisso antes?”) — **Peter F. Drucker**

Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar o papel do juiz-gestor em face da modernização da gestão pública, tema de preocupação governamental e social, na medida em que as transformações do Estado pressupõem a adoção de gerência estratégica e participativa. Foca-se a questão a partir de quatro motes principais: as rotinas de Secretaria, a motivação de pessoal, a gestão do processo (com vistas à sua efetividade e duração razoável) e o ambiente externo (alteridade e diálogo social).

Palavras-chave: 1. Justiça do Trabalho. 2. Gestão pública. 3. Juiz-gestor. 4. Serviço judiciário: motivação. 5. Serviço judiciário: rotinas. 6. Serviço judiciário: ambiente externo. 7. Processo: efetividade.

Sumário

1. Introdução
2. O juiz-gestor e a gestão judicial
 - 2.1. O juiz-gestor e as rotinas de Secretaria
 - 2.2. O juiz-gestor e a motivação de pessoal
 - 2.3. O juiz-gestor e o processo: efetividade e duração razoável
 - 2.4. O juiz-gestor e o entorno: alteridade e diálogo social
3. Conclusões
4. Bibliografia

1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988, em seus artigos 174 e 175, adotou um sistema no qual o governo exerce o papel de órgão fiscalizador, fomentador e de incentivo, regulando a ordem econômica, de modo determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. Para tanto, a gestão pública brasileira precisa de mecanismos de participação dos diferentes setores

* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em 29.11.2010 à Escola Nacional da Magistratura do Trabalho (ENAMAT), por ocasião do 1º Curso de Administração de Vara do Trabalho (EAD/ENAMAT - edição 2010).

da sociedade civil possibilitando o controle democrático do processo de formulação do conteúdo da regulação de setores da economia brasileira.

Paralelamente, os contextos econômico e social impõem transformações que afetam o papel do Estado, passando a exigir transformações nas suas instituições, mediante formas alternativas de gestão pública, dentre as quais a substituição da ação centralizadora dos governos pela atuação participativa de cidadãos e de suas representações coletivas; buscando-se, assim, a atuação eficiente com participação do cliente externo.

A OIT (Organização Internacional do Trabalho) inclui a negociação ou intercâmbio de informações entre representantes de governos, empregadores e trabalhadores, sobre questões de interesse comum relativas à política econômica e social. Também, a base institucional para o diálogo social pode ser encontrada no Tratado que institui a Comunidade Européia, abrangendo discussões e negociações, envolvendo ações conjuntas das organizações representativas dos parceiros sociais.

Nesse contexto, ao Poder Judiciário cabe realizar sua função precípua de forma eficiente e eficaz, cumprindo sua missão social, de acordo com padrões de desempenho que contemplem a crescente demanda da sociedade por justiça e melhorias, dentre as quais se inserem os serviços jurisdicionais, com a especificação de um modelo de gestão prevendo a implantação de instrumentos de planejamento e gerenciamento, que possam colaborar para a melhoria do desempenho das suas unidades organizacionais.

Busca-se elevar a Justiça brasileira a um novo patamar de eficiência e eficácia, consolidando-se cada vez mais o Estado Democrático de Direito, mediante a concessão da tutela jurisdicional, como contribuição para a construção de uma sociedade solidária e justa.

Para esse efeito, indaga-se: o que fazer?

Já é lugar-comum referir, a partir da célebre obra do general chinês SUN TZU, que “a estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória”, enquanto que “tática sem estratégia é o ruído antes da derrota” (SUN TZU, CLAVELL, 2002, *passim*). Podemos talvez afirmar que, durante décadas, a gestão do Poder Judiciário brasileiro foi perseguida a partir de táticas locais ou regionais, sempre atuantes em pequena escala e desataviadas de missões e metas globais claramente definidas. Na perspectiva de SUN TZU, produzia-se mais ruído que resultados.

No plano nacional, o marco formal de passagem do tempo das táticas sem estratégia para a era da estratégia com táticas terá sido provavelmente a **Resolução CNJ n. 70**, de 18.03.2009, que estabelece para o Judiciário uma macromissão (“realizar justiça”) — em termos demasiado zetéticos, é verdade — e sobretudo uma macrovisão de futuro (“ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social”). Mas, seguindo com SUN TZU, não basta a estratégia. Cabe, agora, (re)pensar as *táticas*, de acordo com a estratégia nacional. E para isso entrará em causa sobretudo a festejada figura do “juiz-gestor”, i.e., do magistrado que já não se limita a declarar e prover a “vontade concreta da lei” (CHIOVENDA), mas que também se dedica à *gestão da coisa pública*, i.e., à condução racional de pessoas e meios no seu espaço gerencial (a Vara ou Fórum) para a consecução dos objetivos gerais da Instituição (justiça efetiva, célere e provedora de paz

social). A rigor, “*um plus em acréscimo ao estrito cumprimento do dever funcional*” (NALINI, 2008, p.206).

Os desafios desse novo “juiz-gestor” são ainda mais grandiosos se pensarmos, ademais, que as maiores dificuldades de qualquer gestão estratégica provavelmente são criadas pela própria organização — o que, diga-se, era já detectado no início dos anos oitenta (LORANGE, 1982, pp.220-225; STONER, FREEMAN, 2009, p.173), para nomeadamente identificar, entre as principais **restrições endógenas** de uma organização, a **inflexibilidade** (em nosso caso, tanto pela escassez de recursos como pela própria cultura organizacional que predomina em alguns órgãos superiores de gestão do Poder Judiciário, precipitando a rejeição de pleitos e táticas inovadoras a reboque de um juízo pretensamente “legalista”), a **obsolescência dos executivos** (natural em uma estrutura hierárquica na qual os cargos de administração são necessariamente ocupados pelos membros mais antigos¹), o **bairrismo** (problema igualmente recorrente no Poder Judiciário, em que os poucos recursos tendem a ser disputados entre os diversos graus de jurisdição, entre juízes titulares e substitutos, entre área-fim e área administrativa, etc.), o tríduo **valores-estilos-tradições** (aspecto que vem sendo bem combatido, no âmbito nacional, com a implementação da sobredita Resolução CNJ n. 70 e seus consectários) e as próprias restrições de **poder** (o que acontece “*quando o poder dos executivos é descentralizado em benefício dos administradores funcionais*” — realidade igualmente conhecida dos tribunais, em que o “*staff*” gerencial de servidores muitas vezes ofusca o poder das administrações eleitas).

Como enfrentar esses desafios?

A resposta não comporta concisão articular. Antes, necessitaríamos desenvolver verdadeira tese. Mas, neste restrito espaço, propomos debater e alinhar sugestões em basicamente quatro “*fronts*” da gestão pública judiciária, estratégicos por sua importância funcional e por sua capacidade de multiplicação e sinergia: as **rotinas de Secretaria**, a **motivação de pessoal**, o **processo judicial** (com especial enfoque nos aspectos da **efetividade da jurisdição** e da **duração razoável do processo**) e o **entorno social** da unidade gerenciada (ou — na dicção dos técnicos — o seu “**ambiente externo**”²).

Considerando-se as restrições que amiúde se apresentam (em especial as endógenas) e as suas naturais limitações (eis que formado em Direito e não em Administração Pública), o que pode fazer o juiz do Trabalho, na administração de sua unidade judiciária, para mapear as dificuldades e resolver os principais “gargalos” que comprometem os bons resultados naquelas searas?

Vejamos.

2. O JUIZ-GESTOR E A GESTÃO JUDICIAL

¹ E, nesse caso, o modo de composição do Conselho Nacional de Justiça — artigo 103-B da CRFB, na redação da EC n. 45/2004 — certamente representou grande avanço, preordenando vagas destinadas especificamente a magistrados do primeiro grau de jurisdição (incisos V, VII e IX), além daquelas destinadas a advogados e a representantes da sociedade civil.

² STONER, FREEMAN, 2005, pp.43-68.

2.1. O JUIZ-GESTOR E AS ROTINAS DE SECRETARIA

O objetivo primeiro do juiz-gestor, em relação às rotinas de Secretaria, deverá ser o de incentivar a análise dos processos de trabalho nos cartórios, visando à melhoria de desempenho das Varas do Trabalho e beneficiando os clientes internos e externos das unidades organizacionais do Poder Judiciário.

Sem olvidar a complexidade das tarefas que abrangem o gerenciamento de uma Vara, o juiz detém a responsabilidade pela distribuição das tarefas entre os servidores. Assim, visando aumentar a eficiência das Varas do Trabalho, independentemente da colaboração de outros atores externos ao sistema, é necessária uma gestão eficiente do magistrado para promover a Justiça em prol da sociedade brasileira, observando a melhor relação custo/benefício.

Nesse contexto, o juiz (como gestor da vara), ao constatar a quantidade de processos acumulados, pode optar pela sua redução, mediante a adoção de *mutirões de trabalho* ou *aumentando o número de servidores* em determinada tarefa na qual se verifiquem “gargalos”; mas estas soluções nem sempre atuam na causa do problema, porque muitas rotinas de trabalho das Varas precisam de revisão e melhorias.

Por outro lado, o magistrado pode adotar *princípios gerais da administração*, com a identificação, definição e implantação de instrumentos de planejamento e gerenciamento que permitam estudar as causas e efeitos do método de trabalho adotado.

Nesse passo, é preciso ter presente que os melhores resultados dependem da conjugação entre os recursos disponíveis (os quais são limitados) e as variáveis do ambiente interno e externo da organização, sendo necessária a participação do magistrado para redução de custos e tempo de realização das tarefas da vara.

Pode-se assim realizar uma *gestão de rotina*, mediante o planejamento, organização, direção e controle das atividades realizadas e avaliação das funções executadas, podendo tal sistema de gerenciamento conduzir à modificação da rotina de trabalho da Vara com a mínima utilização dos recursos (i.e., tempo, aporte financeiro, aporte tecnológico e os recursos humanos) e o máximo índice de acerto para o resultado final do trabalho.

Para realizar a gestão de rotina, o juiz precisa conhecer técnicas que ajudem a empregar os meios disponibilizados de forma a contribuir para o alcance dos objetivos propostos, quer mediante o uso de métodos de planejamento estratégico, quer mediante outros instrumentos tendentes à melhoria de processos de trabalho, quer ainda otimizando os mecanismos de avaliação do desempenho das unidades jurisdicionais.

Uma das técnicas apresentadas é o *gerenciamento da rotina*, que compreende o conjunto de atividades voltadas para alcançar os objetivos de cada processo de trabalho. Cabe observar que, em regra, as transformações pressupõem a desburocratização a partir da adoção de gerência estratégica, na qual o juiz deve analisar, diagnosticar e retificar as rotinas

praticadas na Vara, visando atender às necessidades e expectativas dos clientes internos e externos.

Na análise da rotina de trabalho da Vara, o magistrado deve identificar os problemas na execução das atividades, como por exemplo, “*gargalos*” (*supra*) e *sobreposição de tarefas*. Para tanto, é necessário conhecer os pressupostos de entrada e saída de cada tarefa realizada pelo servidor, buscando realizar com qualidade cada processo da cadeia, em conformidade com os requisitos anteriormente estabelecidos.

A idéia é otimizar a cadeia de processos, mediante a constatação de fases ou eventos que consomem significativamente os insumos, mas pouco ou nada contribuem para o resultado final do processo, razão pela qual devem ser eliminados. Também é preciso estimar o tempo de execução de cada atividade, mediante a análise dos processos de trabalho. Disso tudo pode resultar, por exemplo, a eliminação de ações desnecessárias ou que gerem retrabalhos, como forma de promover a economia de tempo e de esforços. Cumpre lembrar que a definição de procedimentos mais ágeis evita o desperdício, erros, atrasos e custos, contribuindo para um processo mais célere (v. tópico 2.3, *infra*).

É necessária também a identificação de possibilidades de delegação (“*empowerment*”), respeitando o equilíbrio entre segurança legal dos atos praticados e eficiência das ações e esforços procedimentais.

A padronização do trabalho, com a *elaboração de manuais das rotinas da vara*, é outra medida que facilita a multiplicação do conhecimento entre os servidores. Na falta de rotinas bem definidas, dificulta-se ou mesmo se inviabiliza o treinamento dos funcionários, acarretando variações na produtividade, na qualidade do serviço e no custo envolvido.

Visando, ainda, melhorar continuamente os processos de trabalho, o *acompanhamento do desempenho na execução das tarefas* é igualmente necessário, mediante a adoção de critérios mensuráveis objetivamente.

A gestão das rotinas da Vara possibilita ao juiz, independentemente do estilo de gestão adotado (autocrático, participativo, carismático ou transformacional), visualizar os objetivos e resultados de cada tarefa e o nível de atendimento para a etapa posterior, possibilitando a realização das metas estratégicas definidas para o Poder Judiciário e contribuindo para a organização da secretaria da Vara do Trabalho.

2.2. O JUIZ-GESTOR E A MOTIVAÇÃO DE PESSOAL

Segundo CHIAVENATO (2000, p.301),

“O conceito de *motivação* tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo genérico, *motivo* é o impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo

(provindo do *ambiente*) ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a *motivação* está relacionada com o *sistema de cognição* do indivíduo. *Cognição* (ou conhecimento) representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente que as rodeia”.

A *pessoa* e o *ambiente* representam, portanto, os fatores determinantes para o mecanismo de motivação de pessoal (a ponto de o psicólogo KURT LEWIN ter reduzido essa relação a termos matemáticos: $C = f(P, M)$, onde “C” é o *comportamento humano* e se representa como *função* — “f” — das características da *pessoa* — “P” — em interação com o seu *meio ambiente* — “M”).

No âmbito da Vara do Trabalho, trabalhar com esses conceitos implica reconhecer que a capacidade do juiz-gestor em motivar seu pessoal está diretamente atrelada **(a)** aos benefícios que ele pode oferecer externamente (= ambiente) e **(b)** aos sentimentos que ele pode provocar internamente (= pessoa).

Mas o que se pode oferecer? E como suscitar processos mentais positivos?

Se nos apegássemos aos antigos modelos motivacionais (“teorias de conteúdo”), tendo em conta a natural *inflexibilidade* da dimensão material da coisa pública na perspectiva do juiz-gestor (que não pode alocar recursos, validar promoções ou distribuir bens), tenderíamos a concluir que pouco ou nada se pode fazer, em termos de motivação, numa unidade judiciária. A se ver, por exemplo, a conhecida **pirâmide de Maslow** (MASLOW, pp.337-366):



Com efeito, acatando-se essa hierarquização — advirta-se, há muito superada, como dogma, no âmbito da Teoria Geral da Administração³ — pareceria que não se pode oferecer ao servidor nada que não esteja no *ápice* da pirâmide (é dizer, naquele estrato que comunica o mais débil apelo motivacional): a sua *autorrealização profissional*. E, segundo MASLOW (STONER, FREEMAN, 2009, p.326), somente

“quando todas as outras necessidades forem adequadamente atendidas os empregados começarão a se motivar com a necessidade de auto-realização. Irão procurar um significado e o crescimento pessoal em seu trabalho, e buscarão ativamente ter novas responsabilidades”.

Antes disso, porém, nenhuma espécie de “autorrealização” seria capaz de motivar. Cenário pouco alvissareiro para o juiz-gestor.

Um olhar mais atento revelará, todavia, que mesmo sob esse modelo arcaico aquela conclusão seria prematura. Vejamos.

É fato que de praticamente nada disporá o juiz para atender — ou atender melhor — a necessidades fisiológicas de seus subordinados, como alimentação, moradia, conforto físico, descanso ou lazer. Quando muito se poderia oferecer, no quesito “descanso”, a conhecida *folga-prêmio*, amiúde no dia do aniversário do servidor, em razão de uma avaliação geralmente subjetiva sobre a excelência de seus préstimos em relação aos dos demais (mas mesmo aqui são possíveis questionamentos, tanto do ponto de vista legal — eis que a hipótese não tem guarida entre as “licenças” ou “concessões” previstas entre os artigos 81 e 97 da Lei n. 8.112/91 — como do ponto de vista propriamente motivacional — eis que um benefício marcadamente “subjetivo” pode motivar uns poucos e em contrapartida *desmotivar* a grande maioria).

Já no segundo estrato (necessidades de segurança), porém, há atitudes proativas que podem ser adotadas pelo juiz-gestor em prol da motivação de seu pessoal. Ali estão aspectos ligados à *segurança física e/ou emocional* do indivíduo, como por exemplo as questões ligadas à **segurança e a saúde no trabalho**. Esse tema é tanto mais importante quando dele se trata no ímo da própria Justiça do Trabalho. E, a esse propósito, pode-se agir *regional e localmente*.

Regionalmente, será de toda conveniência — e representará fator secundário de motivação de pessoal — incluir em todo planejamento estratégico regional **metas de qualidade de vida**, associadas a **táticas ambiciosas** que tanto favoreçam magistrados como servidores. Há já bons exemplos disso. No Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região

³ HERZBERG, p. ex., preferia distinguir entre *fatores higiênicos ou extrínsecos*, sobre os quais o indivíduo não tem controle (como salários, benefícios sociais, regulamentos, etc.), e *fatores* (propriamente) *motivacionais ou intrínsecos*, relacionados com o conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Os primeiros — entre os quais estaria a maioria dos fatores alheios à vontade do juiz (vencimentos, frequência, benefícios, etc.) — não serviriam à motivação, mas apenas à *desmotivação*: “quando ótimos, apenas evitam a insatisfação nos empregos, pois não conseguem elevar a satisfação. [...] Daí chamá-los também de fatores insatisfacientes” (CHIAVENATO, 2000, p.307). Para críticas ainda mais atuais, contrárias às próprias “teorias de conteúdo motivacional” como ideias-força, cfr., por todos, STONER e FREEMAN (2009, pp.327-328).

(Maranhão), por exemplo, desenvolve-se desde abril de 2010 o “*Projeto Trabalho e Bem Estar*”, ligado ao tema “Gestão de Pessoas”, tal como contemplado no Planejamento Estratégico do TRT-16 para 2010-2014. A partir dele, vem-se estendendo paulatinamente a todas as unidades judiciárias da região a prática institucionalizada da *ginástica laboral*, com vistas à maior integração entre magistrados e servidores e à prevenção de doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho (DORT). E, para além disso, magistrados e servidores beneficiam-se com *massagens expressas* que duram entre dez e quinze minutos e proporcionam relaxamento e bem-estar. Para isso, obviamente se alocaram recursos do orçamento (inclusive para a licitação e o custeio do contrato administrativo); mas se o próprio Conselho Nacional de Justiça pretende que os orçamentos regionais reservem percentuais específicos para as políticas de gestão estratégica (o que chegou a originar, no âmbito do TRT-15, uma submeta audaciosa⁴), porque não utilizar parte desses recursos aprimorando a qualidade de vida profissional?

Uma advertência, porém, faz-se oportuna: de nada adiantará “enunciar” uma meta de qualidade de vida, se não se eleger um **indicador forte** para aferir o seu cumprimento e se não se dedicar **efetiva vontade institucional** para alcançá-la. Uma meta “simbólica” antes desmotiva que estimula os clientes internos.

Localmente, o juiz-gestor deve reservar algum tempo para vistoriar periodicamente as condições de trabalho dos servidores e, de acordo com as necessidades locais, diligenciar junto ao Setor de Patrimônio e Material para verificar a disponibilidade de mobiliário e equipamentos que, uma vez requisitados, melhorem os níveis de conforto e de segurança laboral dos seus subordinados. Deve também obter de seus imediatos um compromisso com a *organização visual e funcional* de processos e materiais. Um meio ambiente laboral poluído ou caótico será sempre mais propenso à infortunistica, às patologias e ao próprio mal-estar psicológico para com o trabalho. Imaginando-se um fórum com duas unidades a receber precisamente o mesmo volume anual de trabalho, o servidor preferirá sempre trabalhar naquela unidade melhor organizada e mais confortável — do ponto de vista visual, espacial, antropométrico e psicológico —, o que se traduzirá em maior dedicação e empenho. Ademais, a **postura dialógica** (“*feedback*”) será sempre importante neste particular: ouvir periodicamente os servidores quanto às suas condições de trabalho e quanto ao que se pode modificar e alterar — quiçá por intermédio de *formulários de opinião* não-identificados e adrede preparados — será sempre um fator motivacional positivo, senão pelas melhorias efetivamente conquistadas, ao menos pela percepção de que o corregedor natural da unidade importa-se com a qualidade de vida profissional de seus colaboradores.

No terceiro estrato maslowniano — o das necessidades afetivo-sociais —, o bom clima organizacional e a interação com colegas e superiores tendem a representar um elemento importante de estímulo para o servidor médio. Mas boas relações têm de ser construídas. O juiz-gestor pode colaborar com isto, sendo **participativo** nas efemérides e confraternizações de servidores, com comparecimentos regulares; ou, mais, convirá participar da própria *organização* de conagraçamentos, ao menos quando se fizer necessário (assim, *e.g.*, nas festividades de final de ano em unidades recém-formadas, nas quais a timidez e a pouca

⁴ A Meta n. 26 do Planejamento Estratégico do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (Campinas) para 2010-2014 pretende “*disponibilizar 2% do valor do orçamento total para iniciativas estratégicas, até 2014*”. Segue de perto as pretensões do CNJ quanto à maneira de se implementar descentralizadamente políticas de gestão estratégica.

proximidade muitas vezes dificultam festejos). Pode também atuar como **mediador** nas disputas entre servidores, desde que isso não signifique tomar para si responsabilidades que regimentalmente já estão acometidas a autoridade superior. Ademais, será útil criar **ensejos de interação** entre os servidores e entre ele próprio, juiz, e os seus subordinados, valendo-se de variados mecanismos revelados pela criatividade e que podem inclusive contribuir para a própria excelência dos serviços:

(a) **estímulos metódicos ao trabalho em equipe** (assim, *e.g.*, nas unidades em que os ofícios e as comunicações oficiais costumam sair defeituosos, entrevistar-se com todos os responsáveis e estabelecer uma rotina de recíproca verificação entre os mesmos, de modo que um deles sempre funcione como “revisor” da produção dos demais e vice-versa);

(b) **palestras internas**, de preferência breves (não mais que trinta minutos) e periódicas (*e.g.*, bimestrais ou trimestrais), reservadas apenas aos servidores, com vistas a discutir de modo acessível assuntos momentosos e de interesse específico (*e.g.*, as repercussões das modificações do Código de Processo Civil no processo do trabalho, as implicações da Resolução CSJT n. 63/2010 na estrutura da Justiça do Trabalho, os conteúdos do Regimento Interno do TRT aplicáveis aos servidores, etc.). Aos finais de ano, poderá inclusive valer-se de **preleções** eminentemente motivacionais, ressaltando os progressos e pontos positivos do serviço judiciário no período e enaltecendo o esforço dos subordinados. Em síntese: “*ouvir e envolver*” (SIROTA, MISCHKIND, MELTZER, 2006, *passim*);

(c) **entrevistas pessoais**, igualmente periódicas, com cada um dos servidores, indagando-lhes do serviço, das aspirações e da satisfação com o trabalho

(d) **microcursos informais**, reservados ao corpo integral de servidores ou a certos grupos (de acordo com a necessidade profissional), em pequenos ciclos de aulas curtas diárias, no próprio gabinete do juiz, para aperfeiçoamento técnico em áreas do conhecimento que o juiz domine e que na unidade se demonstrem insatisfatoriamente atendidas (*e.g.*, processo formal do trabalho, língua portuguesa, tratamento ao público, cálculos, etc.).

Enfim, no quarto estrato maslowniano — o das necessidades de auto-estima —, o juiz-gestor pode eficazmente trabalhar com o **reconhecimento profissional**, valendo-se de instrumentos absolutamente independentes de recursos financeiros, malha hierárquica ou rigores legais. Assim:

(a) os **elogios** pessoais (nas entrevistas) ou mesmo públicos (nas palestras e preleções);

(b) as “**portarias de mérito**” (ou “de louvor”), a dignificar publicamente o servidor que em certo período predefinido de tempo destacou-se no desempenho de suas funções (o que tende a funcionar, na administração pública, de modo semelhante à indicação do “funcionário do mês” nas empresas privadas);

(c) o **preenchimento mais criterioso das avaliações institucionais periódicas** dos subalternos, atentando para os três aspectos fundamentais do comportamento profissional (*conhecimento, habilidade e atitude*) — o que não dispensa, todavia, o *esclarecimento prévio* a todos os avaliados, em intervenção pública (palestra interna), na qual discorrerá sobre o sentido desses três vetores, sobre o que concretamente considerará e sobre como avaliará (de modo a prevenir quaisquer percepções futuras de favorecimento subjetivo)⁵;

⁵ O que equivale, neste particular, a dar atendimento à **terceira regra de HAMNER** para o uso de técnicas de modificação de comportamento (tributárias da chamada “Teoria do Reforço” motivacional): “Certificar-se de dizer aos indivíduos o que eles podem fazer para conseguir o reforço. O estabelecimento de um padrão de desempenho permite que os indivíduos saibam o que deveriam fazer para ser recompensados; então eles podem ajustar seu padrão de trabalho de acordo com isso” (STONER, FREEMAN, 2009, p.333). Em verdade, boa parte dos servidores — se não a maioria — mal conhecem quais são os critérios de avaliação utilizados pelos tribunais regionais para os níveis e as promoções.

(d) o emprego mais frequente das técnicas de “**empowerment**”, com delegação de tarefas progressivamente mais estimulantes (geralmente no sentido daquelas que mais de perto demandam o manejo consciente da Ciência do Direito, i.e., a minutagem de despachos complexos e decisões interlocutórias), privilegiando sempre os servidores que demonstrem *iniciativa* (= atitude) e *capacidade* (= conhecimento), em detrimento dos que se acomodam no serviço e na vida.

Pode-se a propósito afirmar, por conta de experiências pessoais, que a técnica do “**empowerment**” é particularmente valiosa para a obtenção de melhores serviços junto ao corpo de **estagiários** da Justiça do Trabalho, que amiúde acedem à função em busca de preparo profissional e conhecimento jurídico, mas são surpreendidos com a atribuição recorrente de desgostosas tarefas mecânicas (numeração de autos, juntada de petições e termos, atendimento de balcão, etc.). Essa prática, além de desestimular o estagiário (e desperdiçar a sua natural iniciativa), *contraria* as próprias finalidades do instituto, às raias da ilegalidade (v., “*mutatis mutandi*”, o artigo 1º, §2º, da Lei n. 11.788/2008).

Com isso, se recorrer metodicamente aos expedientes acima alinhavados, o juiz-gestor terá condições de **incrementar** os processos de satisfação das necessidades de menor hierarquia (qualidade de vida profissional, bom clima organizacional, reconhecimento, etc.), como forma de **compensar** a impossibilidade de se satisfazer plenamente as de maior hierarquia (ligadas à *inflexibilidade natural* da organização quanto a vencimentos, benefícios, planos de carreira, etc.). Esta é uma maneira sábia e eficaz de se contornar, nos ciclos motivacionais ordinários, o fenômeno da **frustração** (CHIAVENATO, 2000, P.303), a que geralmente se associam externalizações de tensão prejudiciais à missão institucional (e.g., no plano social, a agressividade ou a apatia; ou, no plano fisiológico, as doenças ocupacionais e as demais repercussões biológicas geradoras de morosidade e absenteísmo).

Tudo, enfim, focando e priorizando as **pessoas**. Considerando, para além da estrutura surda do modelo de MASLOW, as “valências” pessoais⁶. Mas jamais priorizando os números — que são importantes, mas não definitivos — ou os formulários (SIROTA, MISCHKIND, MELTZER, 2006, *passim*).

2.3. O JUIZ-GESTOR E O PROCESSO: EFETIVIDADE E DURAÇÃO RAZOÁVEL

A função primordial do Poder Judiciário é conceder ao jurisdicionado uma prestação jurisdicional acessível e rápida, fazendo-se cumprir o princípio maior que é o da **efetividade da jurisdição**. Porém, ao analisarmos a máquina judiciária tal como hoje se apresenta, percebemos que há necessidade de mudanças, para o fim de alcançarmos aquilo que hoje a sociedade exige: rapidez, celeridade, efetividade. Já não é suficiente tão-só uma decisão justa à demanda, devendo-se buscar incessantemente uma solução da lide em tempo razoável, de

⁶ É dizer, “o poder motivador decorrente do resultado específico de um comportamento; varia de indivíduo para indivíduo”. Assim, “por exemplo, para um administrador que valorize o dinheiro e a realização, a transferência para um cargo com salário mais alto em outra cidade por ter uma valência alta; para um administrador que valorize a confraria com colegas e amigos, a mesma transferência teria uma valência baixa” (STONER, FREEMAN, 2009, p.328). O reconhecimento das “valências pessoais” deu origem às teorias de processo da motivação (D. NADLER, E. LAWLER, etc.), como contraponto às teorias de conteúdo motivacional.

modo a atender as partes litigantes, pois decisão tardia é decisão ineficiente, negando os seus propósitos constitucionais.

Um dos autores dessa dinâmica, o *juiz*, que antes apenas julgava, deve adequar-se a essa nova exigência social, pautando sua conduta também na seara administrativa da unidade judiciária, buscando a resolução do problema maior que é a morosidade da entrega da tutela jurisdicional. Para alcançar esse fim, o juiz deve buscar uma gestão eficiente de pessoas, de equipamentos, ter um planejamento estratégico para a unidade que comanda e primar pela gestão eficiente em todos os seus aspectos.

A implementação de uma Justiça acessível a todos e célere exsurge como direito fundamental constitucional, a partir da promulgação da Emenda Constitucional n. 45/2004 que, ampliando os direitos e garantias fundamentais, estabeleceu no artigo 5º, inciso LXXVIII, da CRFB que a todos, no âmbito judicial e administrativo, está assegurada a razoável duração do processo e os meios que garantem a celeridade de sua tramitação.

Busca-se então a efetividade do processo em prol de sua missão social⁷ de eliminar conflitos e fazer justiça. A demora causada pela duração do processo e sistemática dos procedimentos gera total inutilidade ou ineficiência do provimento requerido. Constatou BEDAQUE⁸ que

“o tempo constitui um dos grandes óbices à efetividade da tutela jurisdicional, em especial no processo de conhecimento, pois para o desenvolvimento da atividade cognitiva do julgador é necessária a prática de vários atos, de natureza ordinatória e instrutória. Isso impede a imediata concessão do provimento requerido, o que pode gerar risco de inutilidade ou ineficácia, visto que muitas vezes a satisfação necessita ser imediata, sob pena de perecimento mesmo do direito reclamado”.

A prestação jurisdicional dentro de um prazo razoável e efetivo já era prevista, como direito fundamental do ser humano, dentre outros dispositivos, nos artigos 8º e 25º da Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de San José da Costa Rica)⁹, devendo

⁷ **Missão:** as organizações não são criadas a esmo. Elas existem para fazer alguma coisa. Todas as organizações têm uma missão a cumprir. “Missão” significa uma incumbência que se recebe. A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e a que ela deve servir (CHIAVENATO, 2004, p.62).

⁸ “O simples fato de o direito permanecer insatisfeito durante todo o tempo necessário ao desenvolvimento do processo cognitivo já configura dano ao seu titular. Além disso, acontecimentos podem também se verificar nesse ínterim, colocando em perigo a efetividade da tutela jurisdicional. Esse quadro representa aquilo que a doutrina identifica como o dano marginal, causado pelo processo, existe a possibilidade de sumarização da atividade cognitiva, tornando admissível a tutela jurisdicional mediante conhecimento não exauriente” (BEDAQUE, 1998, pp.19-20).

⁹ Adotada no âmbito da Organização dos Estados Americanos (OEA) em 22.11.1969, entrou em vigor, no plano internacional, em 18.07.1978 (artigo 74, §2º), tendo o Governo brasileiro depositado a Carta de Adesão à Convenção em 25.09.1992. O Decreto federal n. 678, de 06.11.1992 (DOU 09.11.1992, p.15.562), determinou o seu cumprimento no país. Nesse particular, a partir da Reforma do Judiciário (EC n. 45/2004), os tratados e convenções internacionais sobre direitos humanos ganharam maior relevância, já que, desde que aprovados em

ser assegurados os meios que garantem a celeridade da tramitação do processo, para o fim de fazer cumprir a norma constitucional, atendendo ao clamor social que atualmente exige esta postura estatal.

Na dicção de ADA PELLEGRINI GRINOVER (GRINOVER, 2005, p.501),

“esses meios devem ser inquestionavelmente oferecidos pelas leis processuais de modo que a reforma infraconstitucional fica umbilicalmente ligada à constitucional, derivando de ordem expressa da Emenda n. 45/2004. Trata-se, portanto, de fazer com que a legislação processual ofereça soluções hábeis à desburocratização e simplificação do processo, para garantia da celeridade de sua tramitação”.

Para cumprir o comando ditado pela Reforma do Judiciário efetuado por meio da EC n. 45/2004 e do artigo 5º, LXXVIII, da CRFB, podemos citar a aprovação de importantes leis, que buscam uma maior racionalização da prestação jurisdicional, tais como:

- Lei n. 11.441, de 04.01.2007, que altera o Código de Processo Civil, possibilitando a realização de inventário, partilha, separação consensual e divórcio consensual pela via administrativa, primando pela simplificação do procedimento;
- Lei n. 11.419, de 19.12.2006, que dispõe sobre a informatização do procedimento judicial e altera artigos do Código de Processo Civil;
- Lei n. 11.418, de 19.12.2006, que regulamenta o parágrafo 3º do artigo 102 da Constituição Federal, acrescentando os artigos 543-A e 543-B do CPC, que tratou dos julgamentos com repercussão geral;
- Lei n. 11.232, de 22.12.2005, que merece especial atenção no sentido de fazer cumprir o mandamento constitucional de duração razoável do processo, ao estabelecer a fase de cumprimento das sentenças no processo de conhecimento e revogar dispositivos relativos à execução fundada em título judicial, dando maior ênfase ao fator *efetividade* ao permitir uma carga executiva dentro ainda do processo de conhecimento.

Partindo dessa premissa de exigência constitucional de efetividade da jurisdição com duração razoável do processo, passou-se a exigir também uma ampliação da visão do magistrado para além da atividade-fim, administrando a sua unidade jurisdicional de modo a fazer cumprir o comando constitucional, surgindo então a figura do juiz-gestor como *função-meio da atividade jurisdicional*, para o fim de entregá-la dentro de um tempo razoável, de modo a não perecer o direito das partes litigantes.

Nesse cenário de fazer cumprir o binômio efetividade e duração razoável do processo, foi instituído o processo eletrônico, como uma iniciativa de investimento em gestão. A digitalização, virtualização dos atos processuais, criação de assinaturas eletrônicas e despachos virtuais, são características dessa mudança, de modo a tornar mais ágil e desburocratizar todos os serviços executados pela unidade judiciária e pelo Judiciário em seu universo nacional. Espera-se que com a implantação definitiva do processo eletrônico, seja

dois turnos por cada Casa do Congresso Nacional, com três quintos dos votos respectivos, serão equivalentes às próprias emendas constitucionais, ou seja, terão “*status*” de norma constitucional.

combatida a morosidade do judiciário, com inúmeras vantagens acessórias, como por exemplo, a economia de tempo e de dinheiro público.

Leve-se ainda em conta a economia de toneladas de papel, imprimindo ao Poder Judiciário a sua parte de responsabilidade social para com o meio ambiente.

A implantação em nível nacional do “PJe” (Processo Judicial Eletrônico) é um desafio do juiz-gestor contemporâneo, que deve buscar essa inovação incessantemente até alcançá-la plenamente em sua unidade judiciária. Onde já se alcançou esse objetivo os benefícios têm sido compensadores, como a economia de papel, o envio de peças processuais em tempo reduzido, a ciência imediata das decisões judiciais disponibilizadas às partes pela rede mundial de computadores, a supressão de carimbos, certidões manuais, numeração de folhas etc. Esta inovação perfaz um exemplo de Justiça mais ágil e célere, fazendo cumprir o princípio constitucional da efetividade e da duração razoável do processo.

Como outra inovação na busca da efetividade, podemos citar a recomendação constante do Relatório Anual do Conselho Nacional de Justiça (2006), apresentado na abertura do Ano Legislativo de 2007, que orientou a implantação de uma *cultura de conciliação*. Tal projeto foi materializado por meio do movimento “*Conciliar é legal*”¹⁰. A busca da conciliação nas unidades judiciárias é homenageada com semanas especiais, quando as partes são esclarecidas sobre a vantagem da conciliação em detrimento da desvantagem de se aguardar a solução definitiva, fomentando a cultura do diálogo na busca da pacificação social.

Vislumbramos, na atualidade do cenário nacional, a perspectiva de um novo tempo para o Judiciário brasileiro, a partir da implantação do direito fundamental da efetividade do processo e da duração razoável daquele. Um tempo de maior agilidade, de conscientização do papel de cada um na busca da pacificação social. Como “juiz-gestor”, o magistrado — além de exercer a sua função jurisdicional de praxe — exerce também a função de administrar bem sua unidade judiciária, agilizando o processo e cumprindo sua missão social de eliminar conflitos e fazer Justiça.

2.4. O JUIZ-GESTOR E O ENTORNO: ALTERIDADE E DIÁLOGO SOCIAL

Inicialmente, é preciso ter presente que a satisfação do cliente é objetivo de qualquer sistema de gestão, consistindo postura indispensável para a organização alcançar êxito a adoção da máxima “*o cliente em primeiro lugar*”, por ser objetivo comum a todas as instituições fornecer soluções para as necessidades de seus clientes. Nesse contexto, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, o acesso aos serviços da Justiça tem alcançado vários segmentos sociais.

¹⁰ Conforme “*Notícias do STF*” em 21.10.2006 (16h10min), o Conselho Nacional de Justiça, em parceria com outros órgãos do Poder Judiciário, com a Ordem dos Advogados do Brasil, com o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e com outros setores da sociedade civil, como associações de magistrados, entidades, universidades e escolas de magistratura, lançaram em 23.08.2006, o importante “*Movimento para Conciliação*”, que ficou conhecido pelo slogan “*Conciliar é legal*”, fixando-se a data de **oito de dezembro** como o “*Dia Nacional da Conciliação*”. Das 112.112 audiências designadas no Brasil para 08.12.2006, 83.987 foram realizadas, tendo sido obtidos 46.493 acordos. Ou seja, o percentual de sucesso conciliatório foi de 55,36% (cf. <http://www.conciliar.cnj.gov.br/conciliar/arquivos/relatoriofinal.pdf>, acesso em 25.11.2010).

Também a função essencial das organizações públicas é a prestação de serviços. E, no caso do Poder Judiciário, o objetivo final é a prestação de uma boa jurisdição, solucionando conflitos; cabe, pois, aos magistrados importante papel para a consolidação da prestação dos serviços jurisdicionais, lembrando ainda a importância de o juiz gerir também a **imagem** da Justiça do Trabalho perante os clientes externos.

Para melhorar a satisfação dos clientes externos, é preciso realizar mudanças no modo de atuação, abrangendo desde a compreensão das necessidades dos clientes externos - sem olvidar suas mudanças e evoluções constantes -, para em seguida adotarem-se técnicas que permitam identificar os requisitos desejados pelos clientes, monitorando seu atendimento.

A busca pela melhoria dos serviços prestados pode dar-se mediante o diálogo social, podendo compreender qualquer atividade de comunicação envolvendo os clientes externos, com objetivo de interferir no desenvolvimento de questões relacionadas com o trabalho.

As atividades do diálogo social incluem informação e negociações, visando promover oportunidades de trabalho em condições de liberdade, igualdade, segurança e dignidade humana, sendo seu objetivo principal a formação de consenso e participação democrática, nas questões econômicas e sociais.

Certo é que as instituições sofrem influências do seu entorno social, vindo conseqüentemente a determinar a forma de atuação de seus líderes. Nenhuma instituição está imune aos efeitos da mudança social, quer em face à globalização, ao amadurecimento da democracia, a velocidade crescente da informação, a maior consciência política da população em torno de seus direitos, o que provocam transformações na sociedade.

Também, o juiz interfere nas relações sociais evidenciado pelo seu papel ativo na sociedade, ampliando a possibilidade de o direito estatal acompanhar as mudanças da sociedade, que em consonância com o entorno social, pode vir a influenciar as políticas públicas, de forma positiva ou negativa.

Neste contexto, a palavra “alteridade” vem ganhando uso acentuado nos meios sociais. Não se trata da alteridade vista como um dos requisitos do contrato de trabalho, no sentido de prestar o empregado serviços por conta alheia. Também, não nos referimos a alteridade como um dos princípios da teoria constitucional do Direito Penal, significando que não podem ser punidas condutas que não transcendam a figura do infrator, na medida em que não se pune a conduta que só prejudica o próprio indivíduo, mas é necessário que haja perigo social.

Para os objetivos deste trabalho, privilegia-se uma definição de alteridade relacionada à dimensão social do trabalho do magistrado, importando designar alteridade como o holismo presente nas leis de convívio entre os seres humanos revestidos de cidadania e na relação destes com todos os seres da natureza.

A alteridade pressupõe que o homem social interage e interdepende de outros indivíduos; significando, em outras palavras, colocar-se no lugar do outro na relação

interpessoal, nos relacionamentos tanto entre indivíduos como entre grupos culturais religiosos, científicos e étnicos. Pode, ainda, ser entendida como a capacidade de conviver com o diferente, aceitando as diferenças, na medida em que a diversidade de opiniões e enfoques constitui-se em oportunidade de crescimento pessoal.

As práticas da alteridade são fundamentais em face à globalização das relações e ao amplo acesso aos serviços de comunicações, exigindo a tolerância como princípio básico de mediação nas relações, no sentido de ampliação do relacionamento pela prática da alteridade ("alteritarismo") e não pelo autoritarismo.

O trabalho do magistrado consiste em aceitar as diferenças de seus clientes externos, engendrando esforços para superar dificuldades no diálogo, recebendo abstraída de preconceito a opinião do outro, com o objetivo de estabelecer uma relação empática e ampliando a capacidade de entendimento.

Pela relação de alteridade é possível exercer a cidadania e estabelecer uma relação construtiva com os outros, porque os fenômenos holísticos da complementaridade e da interdependência, no modo de pensar e agir, continuam presentes, pois as experiências de cada um são preservadas, viabilizando a convivência solidária, mediante a valorização do diálogo e o respeito à diversidade, buscando a correlação entre os direitos e os deveres de cada um.

Nessa ordem de idéias, o objetivo é desenvolver um quadro analítico capaz de reforçar o potencial de o juiz sensibilizar-se pelo outro, revestindo-se de alteridade, reconhecendo que o cliente externo também é sujeito dos mesmos direitos, adotando uma perspectiva de engendrar ações que conduzam a mudanças nas relações com o cliente. É essa constatação das diferenças que gera a alteridade, alavanca da solidariedade e cidadania, porque iguais direitos geram deveres e responsabilidades para todos.

Alteridade, cidadania e ética constituem a base de sustentação da preocupação com a dignidade humana do outro, exigindo que o juiz coloque-se no lugar do outro, em qualquer situação, buscando compreender seu cliente externo e visando melhorar os serviços jurisdicionais prestados. Tudo dentro de um princípio de alteridade e cooperação.

É preciso aprender a conviver com a pluralidade, em prol de uma justiça democrática e efetiva, podendo os magistrados contribuir para a modernização da gestão judiciária. Lembrando que a necessidade de se pensar estrategicamente permeia todas as formas de organizações sociais, inclusive o Poder Judiciário, em função de seu compromisso de promover o bem-estar da sociedade.

A boa gestão deve ocorrer em todos os níveis, desde a menor unidade do sistema judiciário até a alta administração, mas precisando da participação ativa dos juízes para que o Poder Judiciário possa cumprir a cada dia sua missão social.

3. CONCLUSÕES

Iniciamos com SUN TZU. Terminemos também com ele.

Da mesma obra, extrai-se o pensamento de que

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”.

O Judiciário talvez já conhecesse intuitivamente muitos dos seus “inimigos” (em especial os *internos*, referidos na Introdução). Mas certamente não se conhecia — e talvez por isso os fracassos equilibrassem os êxitos.

O processo de autoconhecimento do Poder Judiciário teve início efetivo com o Conselho Nacional de Justiça (veja-se, p.ex., o programa “Justiça em Números”¹¹) e as iniciativas por ele fomentadas. Agora, de posse de informações bastantes sobre si mesma, restará à Justiça do Trabalho mapear adequadamente os seus gargalos — mirando sempre a desburocratização¹² e a natureza peculiar do seu “produto” (que é, sim, um produto de consumo, mas jamais um produto de mercado) — e, a partir disso, traçar estratégias mais específicas para as suas próprias necessidades (i.e., ao seu “ambiente-tarefa”) e desdobrá-las em táticas que possam ser uniformemente aplicadas nas diversas unidades judiciárias. Cada juiz-gestor terá, aqui, um relevante papel a cumprir. E, para tanto, ficam já como contribuições as propostas que alhures sugerimos, em quatro pontos sensíveis do panorama gerencial de uma Vara do Trabalho.

Para além disso, cumprirá afinar a ferramenta, sempre do modo mais democrático, dialógico e plural (o que significa chamar ao debate e à deliberação não apenas as administrações dos tribunais, mas também as lideranças associativas¹³). Evitar as filosofias de mercado. Recompôr as táticas, quando se revelarem impróprias para a consecução da missão institucional. Obter compromissos conscientes, não obediência cega. E evitar as armadilhas do “eficientismo”¹⁴ e da quantificação desumanizante.

¹¹ “O ‘Justiça em Números’ é um sistema que visa à ampliação do processo de conhecimento do Poder Judiciário por meio da coleta e da sistematização de dados estatísticos e do cálculo de indicadores capazes de retratarem o desempenho dos tribunais” (cfr. http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=rticle&id=7731&Itemid=944, acesso em 24.11.2010).

¹² O que significa evitar modelos de solução que privilegiem a documentação formal, a hipertrofia dos controles burocráticos e o retrabalho (com ameaça engendrar o programa “E-Gestão”, da Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho, se não cotejado e combinado, a tempo e modo, com o próprio “Justiça em Números”, do Conselho Nacional de Justiça).

¹³ O que, diga-se, foi previsto no artigo 6º-A, §1º, da Resolução CNJ n. 70 (em relação às associações nacionais).

¹⁴ A propósito, uma das mais contundentes críticas a um dos mais conhecidos modelos “eficientistas” — o de RICHARD POSNER — é a de que “a maximização de riqueza [para o nosso caso, dir-se-ia das “metas de produtividade”] trata as pessoas como se fossem células de um único organismo; e o bem-estar da célula é importante apenas na medida em que promova o bem-estar de todo o organismo. [...] Em última análise este argumento é simplesmente o de que a maximização da riqueza é, no fim das contas, apenas mais uma forma de utilitarismo” (SALAMA, 2010, p.22). Noutras palavras, expectativas desproporcionais de produtividade promovem sacrifícios igualmente desproporcionais de pessoas humanas (cuja proteção integral, afinal, a própria missão institucional do expectador).

O que nos devolve, uma derradeira vez, a SUN TZU:

“Na manobra não há só vantagens, mas também há perigos”.

A bem do tripé *eficácia- eficiência –efetividade*, saibamos reconhecê-los. E rechaçá-los.

4. BIBLIOGRAFIA

- BEDAQUE, José Roberto dos Santos. *Tutela Cautelar e Tutela Antecipada: tutelas sumárias e de urgência (tentativa de sistematização)*. São Paulo: Malheiros, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- _____. *Gestão de Pessoas*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSTA, Sílvio Nazareno. *Súmula vinculante e reforma do Judiciário*. Rio de Janeiro: Forense, 2002.
- DRUCKER, Peter F. “The discipline of innovation”. In: *Harvard Business Review*. Harvard: Harvard Business School Publishing, august/2002. v. 80. n. 8. pp.95-102 (disponível em <http://www.scribd.com/doc/5579/Creativity-The-Discipline-of-Innovation-By-Drucker-Peter>, acesso em 28.11.2010).
- FREEMAN, Andrew. BUEHLER, Kevin. HULME, Ron. “O Novo Arsenal da Gestão”. In: *Harvard Business Review Brasil*. São Paulo: HBRB, setembro/2008. v. 86. n. 9. pp.51-68.
- GIANESI, Irineu G. N. CORRÊA, Henrique L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRINOVER, Ada Pellegrini. “A necessária reforma infraconstitucional”. In: TAVARES, André Ramos. LENZA, Pedro. ALARCÓN, Pietro de Jesus Lora (coord.). *Reforma do Judiciário*. São Paulo: Método, 2005.
- _____. *As Garantias Constitucionais do Direito de Ação*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.
- LORANGE, Peter. “Where do we go from here: implementation challenges for the 1980s”. In: *Implementation of Strategic Planning*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall, 1982.
- MASLOW, Abraham H. “Uma teoria da motivação humana”. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira. CORDEIRO, Laerte Leite (orgs.). *O Comportamento humano na empresa: uma antologia*. Rio de Janeiro: FGV/ID, 1975.
- NALINI, José Renato. *A rebelião da toga*. Campinas: Millennium, 2008.
- PEREZ, Marcos Augusto. *A administração pública democrática: institutos de participação popular na administração pública*. Belo Horizonte: Fórum, 2004.
- RIGHT, Peter. KROLL, Mark J. PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- SALAMA, Bruno Meyerhof. “A História do Declínio e Queda do Eficientismo na Obra de Richard Posner”. In: *SelectedWorks*, 19.08.2010 (disponível em http://works.bepress.com/gi/iewcontent.cgi?rticle=1034&context=bruno_meyerhof_salama, acesso em 24.11.2010).
- SIROTA, David. MISCHKIND, Louis A. MELTZER, Michael Irwin. “Pare de desmotivar seus funcionários!”. In: *HSM Management Update*, março/2006, n. 30 (disponível em http://ead.enamat.gov.br/file.php/89/conteudo/texto_complementar_aula03_2.pdf, acesso em 24.11.2010).

STONER, James A. F. FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Trad. Alves Calado. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo (coord.). *As Garantias do Cidadão na Justiça*. São Paulo: Saraiva, 1993.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TZU, Sun. CLAVELL, James. *A arte da guerra: adaptação e prefácio de James Clavell*. Trad. José Souza. 28ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
