

POLÍTICAS PÚBLICAS APLICADAS À GESTÃO JUDICIAL

ENSAIO JURÍDICO

V PRÊMIO APAMAGIS

DESEMBARGADOR MANOEL THOMAS CARVALHAL

Autora: HELIANA MARIA COUTINHO HESS

JUÍZA DE DIREITO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO

ASSOCIADA DA APAMAGIS

Data: 1º DE OUTUBRO DE 2012

Resumo

Este ensaio jurídico pretende apresentar as políticas públicas judiciais introduzidas por modelos de reforma do judiciário, desenvolvidos pelo Projeto de Florença na Itália e do relatório do Banco Interamericano de Desenvolvimento para a América Latina, dos Estados Unidos. Estudará também a Emenda da Reforma do Judiciário e a gestão judicial realizada pelo Conselho Nacional, Introduz os instrumentos de gestão financeira, de recursos humanos. Critica-se o modelo de reforma do judiciário focado para o setor privado, afastando-se do acesso à justiça nos órgãos jurisdicionais de primeiro grau de jurisdição. Observa-se que estes modelos não refletem a necessária eficiência e modernização dos serviços judiciais nos diversos Tribunais da nação. Há paradoxos na centralização do modelo de privatização da gestão judicial.

Palavras-chaves: políticas públicas judiciais. modelos de reforma do Judiciário. Gestão Judicial. Conselho Nacional de Justiça. Gestão financeira. Gestão de Recursos Humanos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO: Objetivo e Metodologia	3
Tópico I: POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O JUDICIÁRIO	4
1. Programas Internacionais:	7
1.1. Movimento de Acesso à Justiça do Projeto de Florença	7
1.2. Relatório do Banco Interamericano de Desenvolvimento para o Brasil	9
2. Programa Nacional	14
2.1 Reforma do Poder Judiciário (EC N° 45/2004)	14
Tópico II: GESTÃO JUDICIAL	15
1 GESTÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ)	17
1.1. Planejamento e Metas	17
1.2. Auditorias, Audiências Públicas, Mutirões e Estatísticas	22
1.3. Parceria com Associações, Centros de Pesquisa e Universidade	24
1.4. Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)	26
2 GESTÃO FINANCEIRA	30
2.1. Controle Orçamentário, Financeiro e Fiscal.	30
2.2. Planejamento Anual e Diretrizes Orçamentárias	31
3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	33
3.1 Gestores Judiciais	34
3.2. Diretores e Juízes Gestores	36
3.3. Escolas de Treinamento e Aperfeiçoamento	40
CONCLUSÃO	41
BIBLIOGRAFIA	45

INTRODUÇÃO: Objetivo e Metodologia

A Teoria da Separação dos Poderes, introduzida por Aristóteles e desenvolvida por Montesquieu, instituiu as bases históricas do controle e equilíbrio entre os Poderes do Estado, através do chamado *Sistema de Freios e Contrapesos*. Cabe, ao Executivo, o planejamento e execução da administração pública e arrecadação dos impostos; ao Legislativo, compete a discussão e elaboração de leis e, ao Judiciário, o julgamento de conflitos de interesse, por meio da interpretação e aplicação das normas. Entretanto, na prática, as instituições mobilizam-se para controlar o poder e disputam espaço político no Estado, agrupando-se em coalizão de interesses. Neste cenário, um Judiciário eficiente e célere ainda está longe de ser realidade. O atual modelo cartorial apresenta-se como burocrático e com dificuldades para o planejamento estratégico. Faltam recursos e orçamento para implementar a infraestrutura material e humana e de informatização, necessários para atender com eficiência a crescente demanda. Conseqüentemente, o Poder Judiciário não consegue corresponder às exigências da sociedade contemporânea, por isso, é criticado pela mídia e não goza de confiança da população.

Para que haja a plena consecução dessa missão institucional como ator político de transformação social e agente controlador de políticas públicas, são necessárias modificações institucionais, estruturais e orçamentárias do Judiciário. As primeiras reformas foram introduzidas por modelos importados da Europa e dos Estados Unidos e por políticas judiciais centralizadoras da União, com a criação de um órgão de controle externo de planejamento financeiro e administrativo, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Atualmente, há exigências de reformas estruturais internas, de maior transparência, de eficiência na gestão de recursos humanos e nas relações de trabalho, com novas tecnologias aplicadas aos atos judiciais, a fim de que “o tempo do processo judicial possa corresponder ao tempo da realidade social” (GARAPON, 2001).

Neste contexto, o objetivo deste ensaio é trazer ao debate as políticas públicas judiciais e os modelos de gestão administrativa do Poder Judiciário, com todas as dificuldades e paradoxos a serem enfrentados, pois as normas programáticas e os princípios constitucionais da eficiência, transparência, acessibilidade e de tecnologias de informação foram inseridos na Carta Política, mas não foram concretizados na prática dos serviços públicos judiciais. Partindo dessas premissas foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica de fontes escritas publicadas em livros e periódicos e na rede mundial de computadores.

TÓPICO I: POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O JUDICIÁRIO

O Poder Judiciário está inserido na arena política e impulsionado pelo “ativismo judicial” no Estado Neoconstitucional (BARROSO, 2009) como um ator político proativo (STRECK, 2004), coadjuvante no equilíbrio e no controle das relações de poder entre Executivo e Legislativo.

Para analisar as políticas públicas judiciais, aqui compreendidas como ações positivas do Estado para melhorar a atividade jurisdicional, são investigados os fatos históricos que levaram às atuais reformas do sistema judicial. Nesse sentido, John Bell (2006), na análise sobre a gestão judicial europeia, introduziu três parâmetros: *pessoal*, que trata da carreira e recrutamento dos juízes e suas decisões individuais e coletivas; *institucional*, que versa sobre a organização corporativa e administrativa do Estado; e *externa*, que aborda o impacto social e político da atividade do Judiciário com os dois outros Poderes do Estado. Com base nestes critérios faremos nossa análise pontual, de projetos de reformas institucionais, de gestão e impacto externo do Judiciário.

As políticas judiciais desenvolvidas pelo Estado a partir da década de 1980, priorizaram o acesso à justiça e a modernização do aparato material e humano da Instituição do Judiciário, nos países democráticos. O primado do Estado de Direito, tal como designado por Kelsen (1992), marca a submissão do Estado ao império do Direito e à di-

visão e autonomia dos poderes. Na sequência da evolução histórica, ampliaram-se os pactos internacionais para a proteção dos direitos humanos para o acesso à justiça, sob a influência dos princípios abertos e normas programáticas do Estado Constitucional e da proteção de direitos denominados de segunda e terceira gerações, sociais, coletivos e difusos (COMPARATO, 2010).

Na evolução histórica, o Judiciário passou no final do século XVIII e XIX de *la bouche de la loi*, por Montesquieu a protagonista do *ativismo judicial no século XX e XIX* (TATE, VALLINDER, 1995). No livro “O Espírito das Leis”, Montesquieu, com sua experiência de magistrado da Corte de Bordeaux, criticava a atuação omissa e subordinada da função jurisdicional ligada ao poder do soberano no Estado Absolutista, sem enfrentar a leis criadas por um parlamento ligado ao monarca. Quanto à litigiosidade, à época de afirmação de direitos subjetivos de liberdade e propriedade, fez importante análise axiológica dos anseios dos homens que brotavam do direito *jusnaturalista* e da luta contra o arbítrio dos soberanos. Essa retórica mudou no final do século XX para XXI, pois o Judiciário transformou-se em poder do Estado, para enfrentar os dois outros poderes, equilibrando a balança das reivindicações de direitos, na teoria de freios e contrapesos (CONTINHO, 1999, p. 16). Quanto à litigiosidade, a busca de direitos sociais encontrou na arena judicial a abertura necessária para discutir a complexidade da “liquidez de valores e a ética de direitos sociais” (BAUMAN, 2007, p. 8).

Matthew Taylor (2006, p.15) descreve o novo papel do Judiciário como um *veto point* no jogo entre Executivo e Legislativo, no sentido de ser cenário de negociações políticas, por meio de ações judiciais, originadas daqueles que não estão de acordo com a atuação arbitrária do primeiro e nem com a omissão do segundo poder, ajustando as políticas públicas do Estado.

A intervenção eficaz do Judiciário como ator político exige mudanças estruturais de paradigmas da cultura e gestão do sistema judicial, para acompanhar a realidade

da evolução socioeconômica do Estado. A missão de concretizar direitos, sejam individuais ou coletivos, é de grande complexidade numa sociedade desigual e estratificada.

Diante dos desafios, abre-se a discussão de políticas públicas do Estado voltadas para o Poder Judiciário, com conceituação na ciência jurídica e na ciência política.

Maria Paula Dallari Bucci (2006, p. 37) formula um conceito que permeia a política e o direito:

Políticas Públicas para à política compete vislumbrar o modelo, contemplar os interesses em questão, arbitrando conflitos, de acordo com a distribuição do poder, além de equacionar a questão do tempo, distribuindo as expectativas de resultados entre curto, médio e longos prazos. Ao direito cabe confereir expressão formal e vinculativa a esses propósitos, transformando-o em leis, normas de execução, dispositivos fiscais, enfim, conformando o conjunto institucional por meio do qual opera a política e se realiza seu plano de ação.

Em ciência política, a conceituação é mais ampla porque estudo objetivos, resultados e variáveis de dados e de intervenções planejadas, dos atores políticos e sociais envolvidos num contexto específico. Pressupõe-se uma capacidade mínima de planificação dos órgãos de Estado, tanto do ponto de vista técnico de gestão, quanto da atuação discricionária política.

Neste sentido, o professor da UNICAMP, Geraldo di Giovanni preleciona¹:

Políticas Públicas são intervenções planejadas do poder público com a finalidade de resolver situações sociais problemáticas. Nesse conceito há pelo menos três componentes carregados de significados: intervenções planejadas; poder público; situações sociais problemáticas. No que diz respeito às intervenções planejadas, pressupõe-se uma capacidade mínima de planificação instalada dos órgãos de Estado, seja do ponto de vista técnico de gestão, seja do ponto de vista político. No que diz respeito ao poder público, pressupõe-se uma certa estruturação republicana da ordem política vigente: coexistência e independência de poderes e vigência de direitos de cidadania. No que diz respeito a situações problemáticas, pressupõe-se uma certa capacidade coletiva de formulação de agendas públicas: exercício da cidadania e cultura política compatível.

¹ GIOVANNI, Geraldo di. **Políticas Públicas**: curso ministrado no LABJOR (Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), 1. sem. de 2010.

Os objetivos, a medição de resultados e as metas a serem alcançadas por meio de políticas públicas judiciais são estudados pelas reformas judiciais e modernização da prestação de serviços públicos por meio de ciclos de acontecimentos históricos. As *public policies* são analisadas por resultados medidos dentro do contexto de *political cycle*, interligando a atuação de vários atores políticos do Estado Moderno (KLAUS FREY, 2000).

Neste sentido, as mudanças no sistema de justiça ocorreram por influência de programas advindos da Europa, do direito codificado romano-germânico, mas também das doutrinas da “common law” norte-americana, num ciclo iniciado com promulgação da Constituição Federal de 1988 até a publicação da Reforma do Judiciário em 2005.

1. PROGRAMAS INTERNACIONAIS

1.2. Movimento de Acesso à Justiça do Projeto de Florença

O Projeto de Acesso à Justiça de Florença distinguiu: i) acesso à justiça e assistência aos pobres; ii) jurisdição em massa dos processos coletivos de tutela de interesses difusos; iii) e atuação de leigos para a conciliação em meios alternativos de resolução de conflitos. Essas três *ondas*, descritas por Cappelletti e Garth (1988) avançaram sobre os mares brasileiros, com a introdução do *Access to justice movement*.

As três ondas em questão influenciaram as mudanças estruturais da legislação brasileira, no âmbito dos direitos sociais, por meio de ações coletivas e códigos do Direito do Consumidor, da Infância e Juventude, e também ampliaram a atuação do órgão do Ministério Público como um ator político, legitimado para a defesa de interesses coletivos e difusos e das pessoas portadoras de necessidades especiais, através de ações civis públicas (Lei 7.347/85 da Ação Civil Pública e Lei 8.625/93 - dispõe da legitimidade do MP para o inquérito civil e ação civil pública).

Os Juizados Especiais Cíveis e Criminais foram criados e passaram a ser amplamente utilizados pela sociedade para a defesa de seus direitos (Lei 9.099/1995, que dispõe sobre os Juizados Cíveis e Criminais. Os Juizados Especiais Federais- JEFs pas-

saram a assumir as demandas previdenciárias limitadas a 60 salários mínimos (INATOMI, 2010, p. 49 - Lei 10.259/01). As procuradorias e defensorias públicas foram ampliadas para a defesa dos economicamente mais pobres, com a facilitação do ajuizamento de ações sem pagamento de custas e honorários (Lei 1060/1950, da Assistência Judiciária, recepcionada pelo art. 5º, incisos LXXXIV, 90 e 95 da CF/1988).

Quanto aos instrumentos alternativos para resolução de conflitos, foram ampliados os debates sobre a mediação e conciliação nos Juizados Especiais, principalmente para a regulação de conflitos laborais, previdenciários e de consumidores (GRINOVER, 2001). Nos foros e tribunais foram introduzidos os Setores de Conciliação Prévia nas ações de direitos disponíveis, estendidos às faculdades de direito, para integração de estudantes e professores. A arbitragem, como meio de solução de conflitos extrajudiciais, foi revitalizada com regras mais flexíveis para dirimir conflitos de direitos patrimoniais disponíveis (Lei 9.307/1996).

Estas mudanças no sistema judicial foram complementadas por transformações na administração dos serviços públicos do Estado. A agenda das reformas políticas no ano de 1994 do governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso passou a dar ênfase à reforma da administração pública, da administração clássica para a empresarial e gerencial, como resposta à crise do Estado na economia globalizada (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 03). A reestruturação político-econômica do país mudou os rumos de nossa história política e da forma de administração dos serviços públicos em geral. Nota-se que, nesse ponto, há uma forte influência das escolhas políticas em razão da produtividade econômica, no direcionamento dos órgãos públicos, nos moldes da teoria política econômica norte-americana da *public choice* (Buchanan, 1984).

A crise econômica somada à reivindicação de direitos trouxe à tona a burocracia e a ineficiência do Judiciário, no final da década de noventa. O diagnóstico de incapa-

cidade do Judiciário em atender às demandas foi imprescindível para buscar medidas quanto à renovação dos instrumentos de políticas públicas judiciais.

Após a consolidação dos direitos sociais e econômicos, como agenda positiva de na Constituição Federal de 1988, iniciava-se um novo ciclo de intervenção do Judiciário, como ator político no cenário de transformações sociais. Naquela época, a conjuntura democrática imprimia um forte dinamismo de forças e de reivindicações por direitos sociais, após um longo período ditatorial, introduzindo o arquétipo da *judicialização das relações sociais* (VIANNA *et al.*, 1999, p. 147) e o controle do poder político pelo Judiciário, contextualizado na *judicialização da política ou politização do direito*, originados em estudos pioneiros de Tate e Vallinder (1995).

Essa conceituação, introduz o *ativismo judicial* (BARROSO, 2009, p. 313), que tem sido utilizado para descrever a atuação dos tribunais e magistrados na intervenção de lacunas deixadas pelo Executivo e Legislativo em corresponderem às demandas sociais por meio de concretização de políticas públicas nas áreas essenciais da saúde, educação habitação.

Porém, por não descrever com precisão o resultado de decisões judiciais na arena política, o termo *judicialização e ativismo judicial* têm sido criticado por cientistas políticos (KOERNER, MACIEL, 2002), que rejeitam o uso conceitual para todo o contexto, por ser ambíguo. Essa intervenção do Judiciário é variável dentro de uma análise pontual empírica do caso concreto e da prática judicial e não caberia o uso amplo, sem explicar o contexto em que se insere a política pública.

Esta intervenção do Judiciário chamou a atenção de técnicos norte-americanos do Banco Mundial, que empreenderam estudos para projetos de reforma nos países da América Latina e Caribe.

1.2. Relatório do Banco Interamericano de Desenvolvimento para o Brasil

As reformas do Judiciário na América Latina e Caribe foram introduzidas por projetos de técnicos do setor do BIRD, do Banco Mundial.

O Brasil foi analisado e comentado no *Documento Técnico 319 do Banco Mundial*, explicitado no Relatório nº 32789-BR/2004 do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), intitulado *Fazendo com que a Justiça conte: medindo e aprimorando o desempenho do Judiciário no Brasil*², da Unidade de Redução da Pobreza e Gestão Econômica da América Latina e Caribe.

Nos termos do documento redigido, a pretendida reforma do Judiciário deveria se pautar pela melhoria da prestação jurisdicional, por meio de modificações racionalizadas e padronizadas de atos e decisões. Tratava-se de moldar a visão economicista de estabilização econômica do mercado ao desenvolvimento socioeconômico da nova democracia. Essa reengenharia do Judiciário, segundo José Renato Nalini (2008, p.50) deveria estabelecer padrões ou *standards* considerados para a modernização de todo o sistema judicial, na área institucional da independência do Judiciário, administrativo de gerenciamento e procedimental de mudança da legislação.

Este modelo de reforma judicial foi influenciado pela Análise Econômica do Direito, principalmente por meio do projeto que pretendia a padronização de direitos privados e desburocratização por modelos pré-determinados em leis e códigos processuais, bem como mudanças nos currículos e grades das faculdades de Ciência Jurídica, formando operadores do Direito e servidores treinados para aplicar modelos e padrões racionalizados de legislação e de atos e decisões.

No Brasil, observa o historiador Prillaman (2000), quanto ao projeto de reforma Judiciário do BIRD, houve a influência da Assembléia Nacional Constituinte e da Constituição de 1988, as quais tiveram grande impacto no acesso à justiça e na independência

² BANCO MUNDIAL, Unidade de Redução de Pobreza e Gestão Econômica – América Latina e Caribe. *Fazendo com que a Justiça Conte: Medindo e Aprimorando o Desempenho do Judiciário no Brasil*. Relatório nº 32789-BR. 2004. Disponível em: <www.amb.com.br/docs/bancomundial.pdf>. Acesso: 03 jul. 2010.

do Poder, mas não na eficiência da gestão judicial, porque não amparada por reformas de base na educação e descentralização de sistema judiciais para abranger as diferentes regiões.

O estudo de Prillamann (2000) apontou o desequilíbrio entre as reforma judicial, política e econômica, porque ampliada pela legislação o acesso à Justiça, não foram regulamentadas as carreiras de defensores públicos, nem adequado o aumento de juízes e de promotores, além de não terem sido alocados recursos para a autonomia econômica do Judiciário. Foi criado o Superior Tribunal de Justiça, para desafogar a Corte Suprema. Os Juizados de Pequenas Causas foram instalados para desafogar a Justiça Comum Ordinária Estadual e Federal e para proporcionar maior celeridade e abrangência de ações de consumidores e civis e previdenciárias. No entanto, não foi realizado a fiscalização e controle interno de administração judiciária e as reformas legislativas nos Estados-membros para a melhoria dos recursos humanos, materiais e ampliação de redes de informatização. Não foram feitas as reformas políticas para acompanhar os avanços do sistema judicial à época da abertura política, naquela conjuntura econômica de inflação e desequilíbrios sociais, dominadas por interesses coligados aos militares. Faltou à reforma do sistema judicial o complemento do apoio político, por isso foi insuficiente para aumentar a credibilidade dos brasileiros num sistema de justiça que permaneceu moroso e custoso, sem estrutura para atender à demanda de litígios sociais e econômicos da nova Carta Política.

Nesse mesmo sentido, Linn Hammergrenn (2006), pesquisadora do Banco Mundial, analisou a reforma econômica do Judiciário na década de noventa, apontando muitos paradoxos no projeto formulado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BIRD), porque também deixou de ser acompanhado de preparação de atores judiciais e destinação de verbas para a autonomia e modernização dos sistemas de justiça no Brasil.

Há críticas sobre a visão econômica de racionalização e padronização de formas judiciais nos cartórios e varas, no *modus operandi* dos juízes e serventuários da justiça, porquanto visariam mais a forma, do que ao conteúdo do julgamento, mais voltados à eficiência nos procedimentos para a resolução de conflitos sobre direitos privados, do que a eficácia para a diminuição de desigualdades de direitos sociais e a ampliação de políticas públicas do Estado.

O documento de modernização do Judiciário, embora tenha proposto a celeridade e o ajustamento de condutas dos atores judiciais, não trouxe soluções concretas para o desenvolvimento de um sistema de distribuição de justiça descentralizado e diferenciado no Estado Federal. Distanciava-se, assim, de um projeto gradual de modificação da Justiça, que fosse paulatinamente adaptado às nossas incertezas e assimetrias socio-culturais e econômicas. Conclui Linn Hambergren (2006) que “*embora acelerada a reforma judicial pelos Estados, ainda assim, não houve avanços significativos esperados para a estabilidade democrática e a efetiva modernização do sistema judicial no Brasil*”.

Traçaram-se, portanto, políticas públicas para o Judiciário com base em um modelo centralizado na União, com controle administrativo e padronizado de decisões e gestão voltada à eficiência, produtividade e à segurança jurídica, para tratar conflitos privados no mercado capitalista interno. Benefícios voltados a “interesses privados e internacionais que influenciariam as demandas políticas, levadas ao Judiciário” (LIMONGE; STEFANO, 2007, p. 14). Nota-se nas entrelinhas a influência da doutrina norteamericana, desenhada pelo *staff técnico e político* do Banco Mundial, com acentuado perfil econômico, racional e utilitarista.

Este modelo de reforma do Judiciário distanciou-se da implementação de diretrizes promotoras do controle de políticas públicas de direitos sociais. O avanço de políticas públicas para as reformas judiciais depende, no Estado Federal, de parcerias e da consolidação da cooperação ativa entre os Poderes do Estado, ouvidas as reivindicações

que ressoam dos atores sociais de cada região do país. A ampliação do acesso à justiça, por disseminação de instrumentos legais e extrajudiciais (mediação, conciliação, meios alternativos), deve estar voltada em prol da consolidação dos direitos humanos das três gerações, afastando a impositiva “tecnoburocracia e a padronização instrumental”, propostas em adaptação de modelos importados, mas distantes de nossa realidade de desigualdade social.

O papel da sociedade civil na reforma do Judiciário é considerado uma importante variável, principalmente pela *intervenção de atores civis*, como sugere Maria Dakolias (2001), no processo de transformação a longo prazo da reforma judicial, pela coordenação e debates de operadores do direito com técnicos de áreas afins, incluindo gestores administrativos, sociólogos e estatísticos para as reformas judiciais na América Latina.

Cabe ao próprio Judiciário redesenhar os modelos de planejamento e de políticas públicas que pretende sejam seguidos, atendendo às peculiaridades específicas de sua atuação em cada região do Estado Brasileiro. A autonomia financeira do Judiciário deve ser respeitada, com a fiscalização de programa nacional de ajustamento do sistema nacional de justiça, avaliado periodicamente por dados e variáveis em cada Ente Federal, como é realizado pelo Ministério da Justiça Alemão a cada ano.

É oportuno lembrar a lição de Santos (1999), na Sociologia da Administração da Justiça, ao perquirir que muitos obstáculos sociais e culturais do acesso à justiça pelas camadas mais pobres da população somente poderão ser superados com base na transformação da educação jurídica e por meio da atuação do Judiciário na arena política, como instância de poder do Estado, na persecução e concretização de direitos sociais e políticos, não exauridos na atuação dos dois Poderes³.

³ “A concepção da administração da justiça como uma instância política foi inicialmente propugnada pelos cientistas políticos que viram nos tribunais um subsistema do sistema político global, partilhando com este a característica de processarem uma série de *inputs* externos constituídos por estímulos, pressões, exigências sociais e políticas, e de, através de mecanismos de conversão, produzirem *outputs* (decisões) portadoras elas próprias de um impacto social e político nos restantes subsistemas.” (SANTOS, 1999, p. 172).

Para concretizar a reforma judicial, deveriam ser coordenados os subsistemas político e jurídico, interligados por interesses comuns, como alerta Ada Pellegrini Grinover, “além de independentes os poderes devem ser harmônicos e cooperativos entre si para que os objetivos fundamentais do Estado sejam alcançados” (2008, p. 12).

Ressalte-se um aspecto positivo do projeto do BIRD por modelos racionalizados, visando à celeridade e padronização de resultados, o início de coleta de dados materiais, de levantamentos estatísticos de ações em curso, e de informações relativas aos seus respectivos tempo de duração, procedimentos utilizados em unidades jurisdicionais e quantificação de número juízes por habitante.

Ambos os modelos estudados influenciaram os programas de reformas administrativas dos serviços públicos, com a introdução de preceitos constitucionais de eficiência, *accountability* e de gestão moderna, com metas de produtividade e transparência de informações.

2. Programa Nacional

2.1 Reforma do Poder Judiciário (EC Nº 45/2004)

Para concretizar e unificar políticas públicas para a informatização de serviços e para o aumento da autonomia financeira do Judiciário foram pretendidos pela Emenda Constitucional nº 45/2004 de Reforma do Judiciário. Com base em uma perspectiva histórica, as modificações introduzidas pelos debates na arena política da Assembleia Nacional Constituinte de 1988 não tiveram grande impacto e não trouxeram modificações substanciais na base de primeiro grau de jurisdição, mais próxima do cidadão. Pontualmente, foram introduzidas modificações com a criação e competência atribuídas ao Superior Tribunal de Justiça (art. 92, II, 104 e 105), Juizados Especiais (art. 98, I e parágrafo único) e ampliação dos legitimados para propor ação de inconstitucionalidade direta, com o controle concentrado ampliado (art. 103, parágrafos 1º e 3º).

A expressiva *reforma do Judiciário*, com modificações na estrutura interna e criação de órgão centralizado na União de controle externo, somente se concretizou após

debates e discussões iniciados com a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 96/1992, aprovada na Câmara dos Deputados⁴. Impulsionado por um fato histórico que ocorreu em 1999, criticado por intervenções para o controle político, o Senador Antônio Carlos Magalhães incentivou a reabertura dos debates e propôs uma CPI (Comissão Parlamentar de Inquérito) para investigar desvio de verbas públicas no Judiciário. Neste cenário, o então vice-presidente do Supremo Tribunal Federal, o Ministro Carlos Velloso, para amenizar a crise política entre os dois Poderes, reforçou a necessidade de modificação por emenda de uma reforma do Poder Judiciário. Com o apoio da AMB (Associação dos Magistrados Brasileiros) e das associações dos magistrados de cada tribunal e Estado, foram realizados debates acerca dos destaques da original PEC 96/1992, aprovada na Comissão de Constituição e Justiça e levada à votação, pelo então presidente do Senado, José Sarney, com o aval dos líderes partidários, extinguiu todos os interstícios previstos no Regimento Interno do Senado, após mais de uma década de tramitação no Congresso Nacional, a Emenda à Constituição sobre a Reforma do Poder Judiciário foi votada e promulgada sob nº 45, em 08 de dezembro de 2004, data que marcou o início de mudanças substanciais do Poder Judiciário Nacional.

A Reforma do Judiciário foi o marco inicial da política pública judicial aprovada pelo Governo Federal, principalmente com criação do órgão de controle administrativo e correicional em âmbito nacional por meio do Conselho Nacional de Justiça, cuja principal atribuição foi de criar instrumentos para a melhoria dos serviços públicos e da gestão administrativa judicial.

Tópico II: GESTÃO JUDICIAL

A gestão judicial tem sido objeto de pesquisa nos países europeus, por meio de estudos comparativos sobre eficiência e independência judicial, mormente em países com consolidadas democráticas constitucionais. A governabilidade e o equilíbrio entre os Po-

⁴ Original do projeto apresentado pelo deputado Hélio Bicudo (PT-SP).

deres do Estado devem ser traçados por meio de planejamento e gestão a longo e médio prazo, tanto no âmbito nacional, como regional, internamente nos tribunais dos Entes federados.

Para conceituar o *modelo de gestão* judiciária é preciso compreendê-lo com base no desenvolvimento da administração no setor privado, como um “conjunto de atividades de acompanhamento e análise do funcionamento das unidades/setores da organização para obter resultados eficientes” (MOREY FILHO; CRÉDICO, 2005, p. 27).

Os modelos de gestão baseiam-se em políticas organizacionais internas, em tomada de decisões gerenciais e em padrões de planejamento de atribuições em conjunto dos setores envolvidos na empresa. Estes visam ajustar as práticas adotadas para um melhor funcionamento da instituição, em relação aos processos de trabalho, tipo de estruturas operacionais, sistemas de avaliação e controle de resultados dos recursos humanos e materiais, objetivos e valores, conforme a filosofia adotada pela organização no mercado. Além disso, também deve levantar dados e fiscalizar o orçamento e investimentos projetados para a modernização das tecnologias da informação e comunicação (TICs), bem como do controle do desempenho da produtividade a ser alcançada pelo setor de recursos humanos.

Héctor Fix-Fierro (2003, introdução), professor e jurista mexicano, propõe que o produto da justiça seja analisado como um *produto de mercado*, com a dinâmica de suprimentos e demandas, *inputs e outputs*, seletividade dos atos de administração dos órgãos das Cortes, resultados de avaliação pessoal e aplicação de tecnologia de informação. Tal tarefa exige o esforço concentrado dos agentes e dos operadores judiciais, bem como a cooperação dos atores políticos do Estado.

Boaventura de Souza Santos (2006, p. 201), em sua visão sociológica e empírica da administração de Cortes, ressalta a importância de “agendas estratégicas de reforma da justiça do Estado para o gerenciamento dos Tribunais e a adoção de modelos

gestiacionários e de qualidade total, bem como o reconhecimento dos défices de organização, para alcançar a eficiência”. No Brasil, as políticas e diretrizes do planejamento e os modelos de gestão para o Judiciário passaram a ser traçadas pela Secretaria de Reforma do Judiciário e pelo Conselho Nacional de Justiça, como agenda nacional, repassadas aos Tribunais dos Entes Federados.

1 GESTÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ)

1.1 Planejamento e Metas

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), criado pela EC 45/2004, tem atuado como o principal protagonista de políticas públicas judiciais. A administração e o planejamento para os tribunais e foros deverão ser aplicados às distintas regiões socioeconômicas, com base em metas e resultados. O CNJ, na qualidade de gestor e coordenador de políticas judiciais, segundo Cássio Schubsky, “exerce um papel importante, que é o de funcionar como um foro de debates entre os vários operadores do Direito e o Governo”⁵.

As políticas públicas estabelecidas pelo CNJ, por meio de gestão judicial de planejamento e metas, ações interventivas e fóruns de debates e estudos, visam à reestruturação e ao aprimoramento do Poder Judiciário Nacional, norteadas pelos princípios da eficiência, moralidade e publicidade dos serviços judiciais e extrajudiciais, descritos na Carta Política de 1988.

As metas prioritárias de nivelamento dos tribunais, incorporadas pelo CNJ⁶, têm como escopo os resultados pragmáticos no julgamento e baixa de processos e a diminuição dos acervos dos tribunais e foros e, conseqüentemente, a redução do estoque, visando ampliar a agilidade e a eficiência da prestação da justiça. Além disso, são tam-

⁵ Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2011-fev-08/morre-aos-45-anos-advogado-historiador-cassio-schubsky>>. Acesso: 08 fev. 2011.

⁶ Cf. as dez metas prioritárias de 2010 e de 2011. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metlas>>. Acesso: 15 dez. 2010.

bém direcionadas para a formação e aperfeiçoamento de recursos humanos e materiais (informatização) dos tribunais.

A divulgação das metas e dos resultados da ação conjunta dos noventa e um tribunais de todo o país⁷ ocorre também em redes virtuais, o que permite ao agente público, ao operador do Direito e ao cidadão a consulta dos resultados de produtividade e do grau de eficiência a serem alcançados ao final de cada ano.

Busca-se um novo repertório para as políticas públicas judiciárias, como enfatiza Cunha (2010, p. 147), por meio do aumento de produtividade, da orientação profissional dos gestores públicos dos tribunais e dos cartórios extrajudiciais. Resultados, eficiência e orientação em metas de gestão são os objetivos projetados para a prestação jurisdicional e para os beneficiários do sistema de justiça, que poderão medir a duração do julgamento dos processos e o compromisso com o resultado operacional das metas de cada órgão da justiça. Nesse contexto, o programa de ações comunitárias do CNJ⁸ permite a participação de atores sociais e políticos em cada região, por mutirões e grupos de execução dos programas.

Com relação às dificuldades encontradas quanto à consolidação do planejamento, é necessário que haja mudanças de atitude na busca do *iter pacis*, realçada por Cintra (2008, p. 12), pois a litigância judicial está enraizada em nossa sociedade, principalmente pelos órgãos estatais, já que estes representam a maioria de partes na litigância nos processos judiciais, na qualidade de autores ou réus.

A contribuição do CNJ em programas destinados à normatização por Resoluções e projetos visam à racionalização de procedimentos dos serviços judiciais e delega-

⁷ Cf. textos sobre gestão de pessoas e TI (Tecnologia da Informação) e a exposição de metas e projetos do CNJ. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia>>. Acesso: 10 dez. 2010.

⁸ : *Lei Maria da Penha, Cidadania, Direito de todos, Doar é legal, Advocacia Voluntária, Começar de Novo, Movimento pela Conciliação, Fóruns Permanentes de Saúde, Socioambiental, Assuntos Fundiários, Proname, Mutirão Carcerário*, etc.

ção de cartórios extrajudiciais, com a participação dos próprios tribunais, que podem colaborar na elaboração do orçamento e recursos. (Resolução nº 70 do CNJ).

A intervenção ativa do Judiciário somente acontecerá se houver eficiência de políticas públicas e de gestão judicial, no sentido de ajustar o *tempo do processo ao tempo da sociedade*. As reformas apenas serão possíveis se for modificada a estrutura arcaica dos serviços jurisdicionais nos burocráticos cartórios e secretarias de foros e tribunais, o que pode ser feito através de parcerias e diálogo com outros atores políticos e com a cooperação de atores sociais. A mudança requer também a transparência e a eliminação da burocracia, a atualização do ensino jurídico, com novos métodos e boas práticas de incentivo de meios alternativos para aliviar a carga judicial.

Há que se avaliar positivamente o gerenciamento estratégico-administrativo, protagonizado pelo CNJ, à frente da gestão judicial nesses sete anos de atuação. Voltado para a eficiência e automação do Judiciário, procurou atacar a morosidade e lentidão, com medidas de levantamento de dados e ações internas de planejamento. Externamente, na sociedade, o CNJ proporcionou à população programas de reeducação em direitos, em penitenciárias, para as famílias de menores carentes, para a proteção do idoso, dos deficientes e das vítimas de abusos e maus tratos, o que foi feito graças a programas coletivos e sociais, em parcerias com órgãos administrativos locais.

A governança judicial, da forma como vem sendo conduzida e direcionada para a melhoria da prestação judicial, trabalha em favor dos princípios democráticos e de valorização da dignidade e dos direitos humanos, como defende Calhao (2009, p. 301). De outro lado, observamos que o planejamento do Judiciário pelo CNJ, pelas características de gestão judicial, segue alguns parâmetros do projeto descrito no documento 319 da reforma do Banco Mundial, impulsionado nos países Latino Americanos (DOMINGO, 2001; PRILLAMAN, 2000). Desse modo, o planejamento e a gestão estão ligados ao uso racional do tempo, à economicidade e ao pragmatismo das metas e do planejamento instituci-

onal. Neste sentido, revela Ost (2005, p. 219), que o tempo é uma forma de relembrar tanto o passado – reivindicado pelo procedimento judicial em busca da satisfação material e bem estar –, quanto o presente – que assegura a execução do fato –, como o futuro – a promessa de pacificação e ordem social, por *ser o amanhã uma potência escondida*. O autor critica especialmente o positivismo jurídico e a burocracia cartorial dos Tribunais, refratários à mudanças.

Em que pese todo esse modelo de gestão moderno e eficiente, há contradições e desgastes com relação aos gestores dos tribunais, pela excessiva centralização e pela imposição elevada das metas de nivelamento, que muitas vezes são incompatíveis com a atual estrutura precária material e humana dos tribunais e foros em cada região do país.

Observa-se que, nos Tribunais Federais e Trabalhistas, em regiões menos populosas, são facilmente alcançadas as metas e, nos Tribunais Estaduais, que têm mínima autonomia financeira, verifica-se a baixa aferição de resultados. Com efeito, a realidade, em muitos Estados é diversa daquela prevista para as metas previstas pelo CNJ. Os tribunais não estão aparelhados e nem informatizados, para atingir e cumprir as metas de nivelamento do CNJ. Isso implica em rever quais as políticas judiciais devem ser orientadas para os próximos anos, para consolidar o planejamento estratégico e avaliação de resultados de gestão.

De outra sorte, há a necessidade de descentralização e de levantamento de dados estatísticos de cada Tribunal Regional e Estadual. Além disso, também é necessário haver a formação de grupos de pressão de gestores e atores sociais, que lutem pela renegociação de orçamento com o Executivo e Legislativo e por leis de custas para a modernização de cada tribunal do Estado Federado.

O planejamento de metas de nivelamento e gestão para os tribunais, em âmbito nacional, é importante para organizar o tempo do serviço judicial, em prol de uma melhor prestação de serviços. Metodologias aplicadas a empresas privadas são utilizadas

para dinamizar o tempo, nas rotinas de trabalho e nas reuniões, para estabelecer projetos, tarefas e metas de produtividade e eficiência. As regras e o planejamento introduzidos foram se transformando, cada dia mais, em ferramentas para modificar a forma burocrática e *artesanal* de produzir os processos judiciais nos cartórios.

O CNJ criou metas de gestão judicial que estabeleceram passos importantes a serem concretizados pelos tribunais de todo o país, seguindo a Resolução nº 70/2009⁹. As metas do ano de 2010¹⁰ estão voltadas para a implantação de tecnologias da informação e para o julgamento de processos distribuídos até dezembro de 2006 e, do júri, até 2007. Quanto às metas de 2011¹¹, uma delas visa à implementação de programas de esclarecimento ao público sobre as funções e atividades do Judiciário. Nos seguimentos específicos da Justiça, foram criadas metas para a Justiça Trabalhista, com o intuito de criar um núcleo de apoio de execução; com relação à Justiça Eleitoral, pretende-se disponibilizar, nos sites dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), o sistema de planejamento integrado das eleições, além de implantar *cartas de serviços*; na Justiça Militar, a meta é implantar a gestão administrativa de processo eletrônico; e, na Federal, operacionalizar o processo eletrônico em 70% (setenta por cento) das unidades de primeiro e segundo grau.

As metas de nivelamento enfrentam o problema das gestões internas dos tribunais, em cada unidade Federal e Estadual, e do difícil ajustamento ao padrão elevado do modelo de planejamento estratégico. No que se refere especificamente às políticas públicas judiciais, a necessidade das metas deve-se ao fato de que permitem o controle, por meio de novas ferramentas de tecnologia de informação-TICs (já plenamente utiliza-

⁹ A Resolução nº 70, de 18 mar. 2009, dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário Nacional e estabelece a missão da realização da justiça e a visão e os princípios da administração pública de acesso à justiça e de alinhamento e integração dos tribunais de todo o país, em busca do fortalecimento da instituição democrática. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70.pdf>. Acesso: 11 jan. 2011.

¹⁰ Cf. as dez metas prioritárias de 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metasprioritarias>>. Acesso: 05 jan. 2011.

¹¹ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metasprioritarias>> Acesso: 05 jan. 2011.

das na esfera privada), para aferir o resultado no período ou ciclo de tempo definido para adequar as políticas públicas.

Outra medida que é importante destacar é a criação, no CNJ, do departamento de Gestão e Planejamento¹², que tem por missão o assessoramento técnico do órgão, com a gestão de projetos, organização, normatização e levantamento de dados e relatórios anuais dos tribunais. Além disso, ressalta-se que o CNJ mantém parcerias com as universidades públicas (*CNJ Acadêmico*) e também com órgãos nacionais e internacionais de cooperação em acessibilidade documental e estatística (*CNJ Gestão documental*). Por fim, cabe ainda salientar que, através do *CNJ Socioambiental*, são criados modelos compatíveis com a sustentabilidade ecológica, difundidos em políticas públicas voltadas para a melhoria da prestação jurisdicional e do efetivo cumprimento de ações positivas e de redes de comunicação socioambientais.

1.2 Auditorias, Audiências Públicas, Mutirões e Estatísticas

Para o projeto de reformas judiciais da América Latina e Caribe do BIRD (Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento), foram feitos levantamentos de auditorias e dados estatísticos dos tribunais dos países latino-americanos. Entretanto, poucos dados puderam ser colhidos naquela época, com relação ao Brasil, para o conhecimento das variáveis de acesso, independência e eficiência das Cortes. Não havia ainda estatísticas mensais ou anuais do Ministério da Justiça ou entidade responsável pela mensuração e qualificação de dados e estatísticas.

Héctor Fix-Fierro aponta as seguintes variáveis de gestão, para ser atingida a eficiência nos tribunais, quais sejam: *a. design institucional* os tribunais devem ser organizados e planejados para exercer sua missão com eficiência;- juízes e funcionários treinados: devem ser selecionados e treinados para carreiras atrativas e com incentivos;- seletividade: os tribunais devem ser capazes de selecionar e decidir os casos que são

¹² Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento>>. Acesso: 05 jan. 2011.

relevantes de julgamento de um ponto de vista social; b. *capacidade de processamento*: tribunais devem ter capacidade para julgar casos num razoável e determinado período de tempo.; c. *profissões legais*: operadores do direito devem ser treinados e preparados para interagirem com os tribunais; d. *legitimidade*: os tribunais exigem um mínimo de credibilidade e visibilidade social. (2003, p. 26).

O banco de dados e estatísticas teve início com a Resolução nº 4/2005, que criou o Sistema de Estatística do Poder Judiciário, em âmbito Nacional, para a coleta de dados semestral, iniciada com base em dados levantados a partir de 2004. Hoje, a Resolução nº 76/2009 dispõe que os dados devem ser informados semestralmente pelos tribunais e fazem parte de um relatório anual publicado pelo CNJ e enviado para o Congresso Nacional e Ministério da Justiça. Dessa forma, criou-se o *Justiça em Números*, um sistema de registro de dados, disponível na página virtual do CNJ¹³, que visa evidenciar o desempenho dos tribunais, por meio da coleta e da sistematização de dados estatísticos e do cálculo de indicadores.

Outro sistema disponível na página eletrônica do CNJ é o *Justiça Aberta*¹⁴, que tem por objetivo facilitar o acesso a informações sobre a localização de instituições como tribunais, cartórios, varas cíveis, entre outras. Além disso, o sistema também disponibiliza a consulta referente a relatórios de produtividade das secretarias processuais. Os dados são fornecidos pelos magistrados, por suas serventias e por oficiais registradores e notários, por meio de Corregedorias de Justiça ao CNJ.

Outro importante instrumento é o banco de dados de ações coletivas de direitos sociais, que visa dar conhecimento a todos os operadores do direito de fontes de jurisprudência sobre acórdãos de tribunais sobre ações coletivas sobre direitos sociais.

¹³ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros>>. Acesso: 21 jan. 2011.

¹⁴ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/justica-aberta>>. Acesso: 21 jan. 2001.

Quanto às *auditorias*¹⁵, constituem meios de gestão administrativa de importância para o conhecimento dos gestores judiciais acerca da situação de cada um dos tribunais e cartórios. Cada unidade cartorial apresenta suas características próprias, em decorrência do sistema judicial ordinário ou especializado.

O CNJ desenvolveu dois programas de coleta de informações: *audiências públicas* e *inspeções*. A audiência pública é uma das formas de participação e de controle popular da Administração Pública. É por meio dela que o cidadão pode trocar informações com o corregedor, juízes auxiliares, servidores e até mesmo com os juízes dos órgãos corrigidos, de modo a exercer efetivamente a cidadania. As inspeções são realizadas pela Corregedoria Nacional e destinam-se ao aprimoramento dos serviços do Judiciário, verificando *in loco* o funcionamento dos órgãos públicos de atendimento, dos serviços auxiliares, das serventias, dos órgãos prestadores de serviços notariais e de registro.¹⁶

1.3 Parcerias com Associações, Centros de Pesquisa e Universidades

O CNJ conta com o Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ)¹⁷, que tem por finalidade fomentar pesquisas e estudos para aprimorar o serviço judicial, além de fornecer suporte técnico e institucional ao órgão. Dessa forma, podem ser criados vínculos com universidades públicas e privadas, instituições de pesquisas nacionais e estrangeiras e órgãos de pesquisa e de estatísticas, com o objetivo de analisar a conjuntura do serviço prestado por região (Lei 11.364/2006).

¹⁵ O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) tem como meta a realização periódica de auditorias para o aperfeiçoamento do Sistema de Gestão da Qualidade. O sistema foi montado para análise das áreas da Secretária Judiciária de 1º e 2º grau, percepção dos usuários e normas de qualidade da ISO 9001:2008, com auditores contratados. O Sistema de Gestão da Qualidade é composto pelos macroprocessos de Medição e Gestão, Provisão de Recursos e Realização da Prestação dos Serviços. Disponível em: <<http://www.tjdft.jus.br/>>. Acesso: 14 jan. 2011.

¹⁶ (*Mutirões Carcerários* com objetivo as visitas em presídios e penitenciárias, para a constatação da situação jurídica e humanitária dos presos provisórios e em cumprimento de penas privativas de liberdade, os *Mutirões da Cidadania*, programas destinados a fazer inspeções em locais de risco e áreas de pobreza, visando implementar políticas de atendimento de direitos e encaminhamento a Juizados Especiais e a associações e ONGs, para a providência de tratamento e cuidados especiais).

¹⁷ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/presidencia/presidencia2/atas/319-quem-e-quem/quem-e-quem-dpj>>. Acesso: 09 jan. 2011.

Muitas associações e Centros de Estudo prestam fundamentais serviços para fomentar as políticas públicas do Poder Judiciário no Brasil. Por meio destes órgãos de pesquisa e projetos, pode-se conhecer a realidade do Judiciário Nacional, como exemplo o CEBEPEJ (Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas Judiciais)¹⁸, o IBRAJUS (Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário)¹⁹.

Em nível internacional, destaca-se o *Centro de Estudios de Justicia de Las Américas* (CEJA), com sede no Chile. Com o apoio do Centro de Estudos Judiciais (CEJ) e do Conselho da Justiça Federal do Brasil, realizaram o importante Seminário Internacional sobre Gestão Judicial, para apresentar os estudos e práticas de TICs bem sucedidos nos países da Organização dos Estados Americanos (OEA),²⁰ demonstrando a modernização dos Judiciários da América Latina, Central e do Norte nos últimos cinco anos. Assim, foram apresentados novos programas de gestão e de acessibilidade de informação tecnológica, além de trocas e parcerias entre países com problemas estruturais e socioeconômicos semelhantes, com o objetivo de enfrentar a morosidade e aprimorar a prestação jurisdicional no continente americano.

Hodiernamente, os países da América Latina, por meio de parcerias e cooperação, estão se empenhando na troca de projetos e tecnologias da informação e comunicação, visando modernizar o Judiciário, em busca da consolidação dos tribunais, como instituições democráticas, enfatizou no Seminário sobre Gestão Judicial promovido pelo CNJ, o diretor do CEJAS Cristián Riego, sobre “políticas judiciales e cambio del informaciones de las Justicias latino-americanas”²¹.

As parcerias e convênios com o CNJ e com os tribunais têm revelado que o estudo do Poder Judiciário é amplo, complexo e demanda a interdisciplinaridade, para en-

¹⁸ Disponível em: <<http://www.cebepj.org.br/>>. Acesso: 21 jan. 2011.

¹⁹ Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/historico.asp>>. Acesso: 21 jan. 2011.

²⁰ SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO JUDICIAL, 8, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br>>. Acesso: 18 dez. 2010.

²¹ In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO JUDICIAL, 8, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br>>. Acesso: 11 dez. 2010.

frentar os desafios da modernização. Essa abertura da gestão judicial permite a mobilidade de atores políticos e gestores privados e possibilita a ligação entre o Poder Judiciário e a sociedade civil.

O desenvolvimento e a modernização da gestão judicial dependem da participação ativa de atores sociais e políticos, para a legitimação da instituição e das práticas de gestão empiricamente testadas e aprovadas, o que auxilia na redução de tempo, diminuindo, assim, os riscos que essas mudanças podem trazer para concretizar um modelo de *caseflow management of the Courts*, como descrevem Hall, Stromsen e Hoffman²².

Destarte, para as práticas judiciais são essenciais novos instrumentos de tecnologias da informação e comunicação - TICs.

1.4 Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)

Os princípios da eficiência e da razoável duração do processo, aplicados à prestação jurisdicional, imprimiram novas mudanças na forma e padrão tecnológico de processamento dos autos e de realização de processos de trabalho por serventuários e magistrados. Também exigiram a adaptação dos operadores do Direito para acompanhar essa evolução, modificando o produto do serviço judicial.

O *mundo dos autos em papel* é conhecido pela máxima latina encontrada no princípio da escrita judicial: *quod non est in actis non est in mundo*. Tal máxima traduz a essência da relação dos fatos, no mundo real, restrito àquilo que está provado por escrito nos autos de um processo judicial. Essa relação entre as partes, operador do Direito e juiz, deverá ser transformada pela era digital, pela informatização, “inserida no contexto da data base, na fronteira autos-mundo, num fluxo de rede (reticular) e coletivo” (CHAVES JÚNIOR, 2010, p. 16).

²² HALL, Daniel J.; STROMSEN, Jan, M.; HOFFMAN, Richard B. Professional Court Administration: The Key to Judicial Independence. In: **Sistemas Judiciales**: Una Perspectiva Integral sobre La Administración de Justicia. Chile, año 3, n. 5, p. 13.

O padrão de instrumentalização da prestação jurisdicional, na maioria dos órgãos judiciais, é ainda a escrita em papel, formatado em autos encapados, numerados, fichados e carimbados pelos serventuários em cartórios. As petições de advogados e procuradores, nas quais se consubstancia a defesa do direito, são protocolizadas e destinadas aos respectivos cartórios para fichamento e início da ação judicial.

Esse instrumental utilizado para comunicação e conexão vem se modificando nos últimos cinco anos, principalmente no STF, STJ e nos Tribunais Superiores, pioneiros da digitalização do processo em papel para o *e-processo*. Porém, a mudança é gradual, porque necessita de uma modificação do paradigma da *papelização*, para a *digitalização e completa virtualização*. Envolve a questão de redes sociais via publicidade coletiva, com a apropriação de que o *meio é a mensagem* (MCLUHAN, 1969, *apud* CHAVES JÚNIOR, 2010, p. 20).

A análise da gestão e funcionamento dos cartórios judiciais, realizada pelo CEBEPEJ²³, constatou que a morosidade no funcionamento da Justiça está diretamente relacionada com a gestão cartorária e a forma de comunicação de atos e processos de trabalhos dos serventuários e diretores, pela instrumentalização do meio físico dos autos. Nesse contexto, a forma material da distribuição e processamento de autos em papel, as tarefas de manuseio nas mesas e prateleiras (escaninhos), e a necessidade de digitalização de dados, constituem “tempos mortos, tempos em que não se praticam atos necessários à solução do conflito e que, portanto, poderiam ser eliminados, como o tempo do processo em cartório”,

Essa gestão de *procedimentos de trabalho* conduz a apreciação do período de tempo utilizado para os ciclos rotineiros de cumprimento de atos, nos cartórios judiciais. A rotina de serviços em ofícios judiciais constitui uma das principais causas de morosidade da prestação judicial. Obrigatoriamente, o serventuário da Justiça deve cumprir atos e

²³ Cf. SECRETARIA DA REFORMA DO JUDICIÁRIO, Ministério da Justiça, em parceria com a Direito FGV e CEBEPEJ. 1. ed. Brasília, 2007.

atendimento de partes no *balcão*, conforme prescrevem normas rígidas estabelecidas pelos provimentos da Corregedoria e pelo monitoramento dos diretores e a administração dos juízes, corregedores permanentes do órgão sob sua competência. Os funcionários dos cartórios são desmotivados quanto ao cumprimento de tarefas repetitivas e burocráticas de preparação de atos processuais, juntada de petições e atualização de dados, para a posterior inserção em banco de dados de mídia eletrônica.

Com efeito, esse ritual das rotinas de trabalho não é aperfeiçoado eficazmente. A falta de planejamento de rotinas complexas da administração interna, praticadas de forma individualizada por funcionários, gera excessiva sobrecarga de trabalho aos servidores, principalmente quando há ausência temporária ou definitiva e não ocorre a substituição ou reposição do funcionário, de forma escalonada, em breve período de tempo. Vencer essa barreira seria possível pela utilização de TICs, já que soluções paliativas, como os mutirões de cartório de apoio externo do tribunal ou do CNJ, não resolvem o problema a médio e longo prazo, pois as rotinas são construídas empiricamente em cada unidade judicial, dependendo da gestão mais eficaz ou mais burocrática do diretor, chefes e da orientação dada pelo magistrado ao cartório ou gabinete.

Os atos processuais, em meios eletrônicos, deverão ser manejados por meio de novas ferramentas, com características de validade jurídica e atribuição de autenticidade das declarações, as quais, segundo Benucci (2007, p. 87), devem ser adaptadas: “à utilização de senhas, às técnicas biométricas e às técnicas criptográficas”. A criptografia tem como fundamento a codificação do conteúdo da mensagem, através de cifras que a tornam ininteligível para aqueles que não têm acesso às convenções. A *criptografia assimétrica ou de chaves públicas* garante a autenticidade e a integridade do conteúdo, pela certeza da procedência e da autoria do ato codificado (BENUCCI, 2007).

A validade, a integridade do conteúdo do documento eletrônico, bem como a proteção da comunicação entre a autoridade judicial, o emissor e o procurador da parte

são importantes porque traduzem o conteúdo e a *correlação/conectividade* eletrônica do direito substancial com a mensagem digitalizada pela sentença judicial. Assim, a digitalização consubstancia-se em *tempo real*. A dinâmica acelerada do *e-process* representa o objeto do direito e estabelece os limites para a atuação jurisdicional, proporcionado a acessibilidade a todos os interessados no caso e à comunidade jurídica.

Inovadores princípios da mídia judicial são descritos por Chaves Júnior (2010, p. 25-36): *imaterialidade* ou *desmaterialidade* via rede; *conexão reticular* em redes circulares, *conexão inquisitiva* através de *links* de provas da verdade virtual; *intermedialidade* entre várias mídias; *hiper-realidade* dos dados visuais e sonoros em meio digital, a interação dos atos em contraditório pelas partes em tempo real; *instantaneidade*, celeridade e flexibilidade do procedimento (*Workflow, sem páginas*) e a *desterritorialização*, para abranger todo o território, sem limites da jurisdição do juiz em sua circunscrição ou território judicial.

A Lei 11.419/2006 regulamentou a utilização do processo digital²⁴. Com efeito, a legalização do *e-process* ou *processo judicial eletrônico* foi uma grande inovação. O ato inicial da petição, bem como as decisões, passaram a ser divulgados por meios eletrônicos. Essa inovação trouxe ao Judiciário a perspectiva de concretizar os princípios da eficiência, publicidade e razoável duração do processo, modificando por completo o paradigma de rotinas de serviço, em ofícios, Secretarias e Gabinetes.

Esse avanço nas TICs depende da disponibilidade de recursos orçamentários de cada tribunal, para a implantação de sistemas de *software* e aquisição de equipamentos atualizados. A integração por via digital dos tribunais e foros de primeiro grau é uma realidade da Justiça Federal, através do programa *E-Jus*, desenvolvido pelo CNJ e CJF, com o objetivo de aumentar o aproveitamento de recursos de TICs e do processo virtual²⁵. De outra sorte, porém, os Tribunais Estaduais encontram dificuldades para viabilizar re-

²⁴ Cf. ABRÃO, 2009 e ALVIM; CABRAL JÚNIOR, 2008.

²⁵ Cf. COTTA; BASTOS, 2008, p. 30-31 e SAMPAIO, 2010, p. 34-37.

cursos específicos para concretizar as etapas necessárias à implantação do e-processo²⁶ nas unidades judiciais, com baixa virtualização dos serviços prestados à população.

O CNJ editou a Resolução nº 90/2009, determinando a informatização de todos os tribunais, bem como a Resolução nº 99/2009, que estabelece a implantação do planejamento estratégico de TICs, com recursos de informatização e comunicação. Isso tem contribuído com os sistemas *Projudi e E-SAJ*²⁷, *Bacenjud*, *Infojud*, *Infoseg*²⁸ e com o cadastro e certificação digital de magistrados, por meio de programas de ação e planejamento de *softwares* desenvolvidos. Tais medidas têm sido implantadas nos Tribunais Estaduais, principalmente nos sistemas de Juizados Especiais Cíveis e Criminais, graças ao Termo de Cooperação Técnica.

Os princípios da eficiência, publicidade, transparência e acessibilidade por meio universal e de ubiquidade, celeridade processual, economia, formalidade automatizada e obrigatoriedade conformam o processo virtual e trazem parâmetros para solucionar questões que envolvam o sistema informatizado e suas imperfeições ao longo de sua evolução volátil e dinâmica (ATHENIENSE, 2010, p. 88-99).

Atualmente, a implantação de TICs representa uma das mais importantes ferramentas para a modernização da gestão judicial e para o cumprimento de metas de produtividade e de planejamento do Poder Judiciário.

2 GESTÃO FINANCEIRA

2.1 O Controle Orçamentário, Financeiro e Fiscal

A verificação dos gastos públicos empreendidos pelos administradores e gestores judiciais é função do Estado Contemporâneo, baseado no controle da administração pública e limitado pela lei. Speck (*apud* MILESKI, 2003, p. 137) chama a atenção para o fato de que o controle sociopolítico é exercido pela sociedade sobre si mesma - por reite-

²⁶ Cf. ATHENIENSE, 2010, p. 81-86.

²⁷ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/cadastros-e-sistemas/projudi>>. Acesso: 04 fev. 2011.

²⁸ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/index.php>>. Acesso: 05 fev. 2011.

ração de hábitos, costumes e tradições – e sobre o sistema político, por meio de mecanismos extra e institucionais. De outro lado, há o controle que o Estado exerce sobre a sociedade, no cumprimento da ordem, e sobre o sistema político, através do controle mútuo entre os órgãos do poder.

O controle das despesas e aplicações de recursos dos órgãos da administração é feito internamente, por meio da fiscalização do cumprimento da legalidade na contratação de recursos humanos – quer seja por concursos ou cargos em comissão – e de obras e serviços por licitação pública. Prevalece o princípio da supremacia do interesse público no controle interno, com a possibilidade de revisão e revogação do ato ou procedimento e com a responsabilidade dos agentes públicos. Já o controle externo da arrecadação fiscal e da distribuição orçamentária é outorgado pela Constituição Federal ao Poder Legislativo, com o auxílio do Tribunal de Contas do Ente Federado (art. 70, parágrafo único, e art. 71 da CF/1988).

2.2.Planejamento Anual e Diretrizes Orçamentárias

Se, de um lado, o Poder Judiciário deve seguir o paradigma do Estado Moderno de intervenção social, de outro, a consecução das promessas ainda não foram cumpridas pelo Estado. São necessários meios para a concretização de proposições político-constitucionais, transformadas em objetivos da pós-modernidade, conforme defende C. M. Barbosa²⁹. Essas promessas de melhoria na prestação jurisdicional ocorrerão através de amplo investimento financeiro e da autonomia, por planejamento orçamentário, em médio e longo prazo.

A visão da Justiça como *uma parte da moderna prestação de serviços eficientes da nova sociedade*, segundo a concepção do Ministro do Tribunal Constitucional Ale-

²⁹ BARBOSA, Claudia Maria. **Democratização do Acesso à Justiça. Reformar para quê?** A necessidade de uma construção de uma política pública para o sistema judicial brasileiro. In: CONGRESSO DOS 180 ANOS DO ENSINO DO DIREITO NO BRASIL E A DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA. Brasília, 2008.

mão, Wolfgang Hoffmann-Riem, será alcançada quando o *produto da justiça* for adequado, no tempo e custo/benefício, ao *freguês judicial* (HOFFMANN-RIEN, 2001, p. 243).

Os cinco relatórios do CNJ, divulgados pelo *Justiça em Números*³⁰, traçam um perfil dos Tribunais Federais e Estaduais, quanto aos recursos destinados pelo Executivo. O orçamento repassado pelo Executivo ao Judiciário é justamente a questão central no que se refere à reengenharia material e de infraestrutura, baseada nas modernas TICs. Enquanto a União aplica o repasse de verbas aos Tribunais Superiores e Judiciários Federais (Ordinário, Trabalho e Militar), a situação orçamentária dos Tribunais Estaduais é precária, devido à falta de recursos destinados a ampliar a informatização, a instalação de novas unidades e as reformas de prédios.

O avanço em modernização é diretamente proporcional à melhor distribuição e celeridade da prestação judicial, como exemplificam os Tribunais Estaduais do Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul³¹, que conseguiram a aprovação de leis estaduais de investimento e modernização do Judiciário, independentemente do repasse de verbas orçamentárias para o custeio da ampla folha de pagamento.

Investir na infraestrutura do Judiciário é uma missão do Estado Constitucional e requer a *accountability dos gestores públicos e atores políticos* (HOFFMANN-RIEN, 2001, p. 277-280). O ajustamento de políticas públicas dos três Poderes do Estado inclui a independência política e financeira do Judiciário, tanto na *horizontal accountability*, como pelo mecanismo da *vertical accountability*, “originada pelas eleições livres e regulares, que comandam o jogo político do Estado democrático”, segundo Santiso (2004, p. 162).

³⁰ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros>>. Acesso: 13 jan. 2011.

³¹ O TJ-RJ, TJ Paraná (Lei 13.611/2002) e o TJ de Santa Catarina (Lei 2.129/2009) são Tribunais que têm autonomia financeira e administrativa de fundos especiais. Essas leis modificaram o investimento na parte material e de informatização, com consequência no aumento da eficiência e gestão administrativa. De acordo com um levantamento feito pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), apenas as cortes dos Estados de São Paulo, Tocantins, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Pará não fazem a arrecadação direta das custas. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/noticias/973178/cnj-quer-aumentar-arrecadacao-para-garantir-autonomia-aos-tjs>>. Acesso: 04 nov. 2010.

A gestão financeira depende do fator de qualificação de recursos humanos, aperfeiçoados para assumir a missão institucional de prestar serviços eficientes. Porém, a autonomia financeira dos Tribunais Estaduais e Federais ainda depende da aprovação do orçamento anual pelo Executivo, o que muito dificulta o repasse suficiente de verbas. Há que se buscar soluções por meio de leis específicas destinadas ao recolhimento de verbas e emolumentos e taxas diretamente para a administração e autonomia financeira dos Tribunais (CONTI, 2006).

3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A rotina de trabalho dos servidores e juízes tem sido modificada, ao longo dos anos, por mudanças que passam do manuseio físico para o virtual. Essas alterações afetam também a comunicação, o desempenho com relação às metas, o planejamento em grupo e a qualificação dos profissionais para o serviço.

A organização e o funcionamento dos ofícios demandam complexas rotinas administrativas e jurisdicionais, que necessitam do recrutamento de pessoal capacitado, motivado e qualificado para o desempenho dos serviços. O planejamento da força de trabalho, a gestão por competência, a avaliação do desempenho funcional e a capacitação continuada compreendem avaliações periódicas, estratégias coordenadas em conjunto, identificação de competências e habilidades, tanto do funcionário, quanto da equipe de trabalho, conforme considera Schikmann (2008, p. 24-27).

A cultura do balcão e a cultura do papel (SILVA, 2007, p. 45) representam, nos dias de hoje, ultrapassada burocracia cartorial. Esse pequeno *feudo judicial* é regido pelo império de um magistrado, muitas vezes, despreparado para essa gestão administrativa cobrada da Corte. Ora, as mudanças na gestão de recursos humanos tiveram início apenas em meados do século XX, época de aprofundados estudos sobre a administração da

Justiça americana e europeia, que remontam ao tempo do *Welfare State* e do *paradoxo da globalização*, como aponta Fix-Fierro (2003)³².

A atual produção de trabalho nas rotinas das varas e de cartórios/secretarias necessita de revisão: i) *estrutural*, nas relações verticais e horizontais de comunicação e relacionamento entre serventuários, diretores e juízes; ii) *institucional*, na implementação e ajustamento de plano de cargos e salários; iii) quanto ao *aperfeiçoamento e treinamento* tecnológico, para utilizar novas ferramentas virtuais e otimizar o trabalho em equipes, por meio de metas de planejamento; iv) e *psicológica e motivacional*, na introdução de flexibilidade de funções e horários e de metas de produtividade que promovam satisfação no ambiente, competitividade eficaz e premiação àqueles que mais se esforçam e sejam criativos e dedicados.

Nesse sentido, a contratação de gestores administrativos, como técnicos em áreas específicas da administração, da tecnologia de informática, entre outras afins proporcionará mudanças na produção e na distribuição eficaz da justiça. Além disso, há a necessidade de serem revistos os processos de trabalho, a padronização e a racionalização dos fluxos existentes para novas estratégias de gestão de recursos humanos. Dessa forma, é preciso aproveitar e compatibilizar as rotinas eficientes para o cumprimento de modelos racionalizados de atos judiciais, através do processo eletrônico digital, visando, com isso, a celeridade e a eficiência (GONÇALVES; SOUZA; SOARES, 2008, p. 32-35).

3.1 Gestores Judiciais

A importância de gestores administrativos judiciais para planejar os processos de trabalho tem sido cada dia mais ressaltada na administração moderna dos tribunais. O *administrador gestor*, em conjunto com o *juiz-administrador*, trabalham em áreas complementares, porque as habilidades técnicas do primeiro são associadas à visão legal do segundo. Nesse sentido, a mudança na estrutura da administração de recursos humanos

³² A esse respeito, o autor questiona: "Why Court efficiency? Litigation from an Economic and social-legal perspective" (FIX-FIERRO, 2003, p. 14-18).

requer projetos de médio prazo, com periódicas avaliações para adaptações de modelos de gestão ao serviço público.

Aldo Espinosa, em um estudo sobre os tribunais chilenos, apresenta uma sugestão para a parceria de técnicos e juízes nos tribunais, com o fim de aprimorar “la estrutura operativa de los juzgados, com los procesos que se deben ejecutar la integración del administrador judicial com el juez administrador” (ESPINOSA, 2003, p. 23). Desse modo, é necessário distribuir as especialidades em foros e tribunais, visando à reestruturação de projetos e à alocação de recursos para as áreas administrativas, com autonomia e independência de gestão judicial.

O administrador judicial precisa ter habilidades técnico-operacionais específicas, para lidar com a gestão de recursos humanos e materiais e com as questões administrativas, além da normatividade que permeia o cumprimento de decisões judiciais³³. Habilidades para gerir um cartório/gabinete e motivar serventuários judiciais requerem do gestor judicial preparação e conhecimento para os desafios de gerenciamento de uma equipe multidisciplinar, acostumada com rotinas de trabalho repetitivas e normas de serviços padronizadas e rígidas³⁴. Dessa forma, os gestores administrativos especializados, fora dos quadros do tribunal, conseguem analisar de forma isenta, introduzir novas estratégias de trabalho em equipe e ter uma visão ampla dos projetos e metas a serem aplicados aos diferenciados departamentos e ofícios da Justiça.

Há experiências bem sucedidas no Brasil, como, por exemplo, a parceria entre os consultores da FGV (Fundação Getúlio Vargas) e a equipe interna de assessores e funcionários, na ocasião da elaboração do planejamento administrativo e de metas do

³³ Vide o exemplo do chamado *Vade Mecum*, o planejamento estratégico-operacional que teve bons resultados, de autoria do Juiz-gestor Ministro do Superior Tribunal do Trabalho, Ives Gandra da Silva Martins Filho. O Gabinete passou a ter um roteiro de ações para chefes e assessores, em conjunto dos votos, e obteve a diminuição de acervo de processos para um mil (a média do Tribunal é de oito mil) em 2005. Cf. **A reforma silenciosa da Justiça**. Rio de Janeiro, FGV, 2006, p. 353-389.

³⁴ Cf. o artigo disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/planejamento-de-carreira-tambem-deve-incluir-qualificacao-para-gerir-pessoas>>. Acesso: 19 fev. 2011.

Tribunal de Justiça de São Paulo³⁵, para a estruturação da unificação dos Tribunais de Alçada e do Tribunal de Justiça em 2005. Pode-se citar também o caso do TRT de Sergipe, onde houve parceria entre a área administrativa e a judicial, para a revisão do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) e de metas de gestão, para o período de quatro anos, a iniciar em 2011³⁶.

No CNJ, há comissões permanentes de juízes assessores e conselheiros, para, conjuntamente, discutirem os projetos de políticas judiciais e realizarem audiências públicas com entidades da sociedade civil, especialistas e técnicos sobre um determinado tema. É possível, por meio de parcerias com equipes de especialistas em uma determinada área, debater – em conferências, exposições, seminários e grupos de estudo – projetos de gestão de metas e planejamento do Poder Judiciário. Como enfatiza Rui Stoco: “As Comissões permitem que o Conselho encontre a sua vocação, que é de órgão fiscalizador, de planejamento e gestão e não de órgão opressor”³⁷.

Os processos de trabalho, em carreiras públicas estáveis, exigem bem elaborados planos de cargos e carreiras, além da remuneração de servidores e previsão de ascensão por merecimento alternada com antiguidade (SCAVACINI; MOREY FILHO; YASSUO, 2007, p. 133-140). Esses fatores estabelecem critérios e objetivos claros para aferir modelos de desempenho e produtividade, considerando as peculiaridades do setor e o volume de trabalho pela a região do país.

3.2. Diretores como Juízes Gestores

Atualmente, investe-se em equipes multidisciplinares de gestores internos e externos à instituição, a fim de alcançar, em tempo mais célere, a desburocratização dos

³⁵ GONÇALVES, op. cit., p. 63-74.

³⁶ Cf. o artigo disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/gestores-revisam-planejamento-estrategico/>>. Acesso: 20 fev. 2011.

³⁷ Disponível em:

<http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7737&Itemid=947>. Acesso: 17 fev. 2011.

cartórios, a virtualização dos processos e a integração das rotinas de trabalho, ofícios e seções, no primeiro e segundo graus de jurisdição.

Na tendência desse novo gerenciamento, as experiências de empresas privadas – que cada vez mais investem no *capital humano* – são paradigmas para a gestão pública, pois os diferentes talentos individuais complementam-se para o equilíbrio da equipe. É a substituição do *fator de capitalismo*, da era industrial, pelo *talentismo* da era da informação, conforme propõe a empresa *Manpower Inc*, ligada a soluções inovadoras de recursos humanos³⁸. Com efeito, o aperfeiçoamento, o treinamento e a qualificação profissional são fatores de crescimento, por isso, a gestão de RH tende a ser mais flexível, permitindo a delegação de tarefas, com o objetivo de priorizar a criatividade, o empenho e compromisso pessoal com os processos de trabalho, de modo a prover a eficiência e o controle de produtividade.

Assim, para cumprir sua missão, como instituição pública, o Poder Judiciário tem que buscar meios para se adaptar a essa tendência de qualificação dinâmica da mão de obra, do primeiro ao último escalão. O mundo jurídico precisa encontrar instrumentos e financiamento para gerir seus profissionais, com o compromisso de adaptar-se ao mundo da comunicação via rede virtual e garantir o aperfeiçoamento dinâmico do seu quadro de servidores e juízes. Nesse sentido, a liderança dos diretores e chefes é um dos pilares para a melhoria dos serviços nos ofícios judiciais. Os líderes de gestão de recursos humanos, ou seja, os *cérebros em equipe*³⁹, devem ser valorizados por sua dedicação e mérito. Cabem a eles conseguir garantir a união e a motivação do grupo, além de saber delegar responsabilidades e cobrar produtividade, mantendo, sobretudo, um bom ambiente de trabalho.

³⁸ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/projecao-capitalismo-dara-lugar-a-talentismo-aponta-empresa-de-solucoes-em-rh/>>. Acesso: 17 fev. 2011.

³⁹ Cf. o artigo disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/cerebros-em-equipe/>>. Acesso: 19 fev. 2011.

No plano da economia internacional, a modernização da prestação judicial e da virtualização jurídica, com acessibilidade de informações são requisitos que atraem investimentos estrangeiros e possibilitam direcionar recursos para a infraestrutura social urbana e socioambiental, fomentando o crescimento autossustentável. Por essas razões, reavaliar e investir em treinamento dos diretores, chefes de cartórios, bem como de juízes, deveria ser uma prioridade das escolas da magistratura (DREIFUSS *et al.*, 2005, p. 119-131).

Por fim, fazem-se necessárias mudanças no ambiente de trabalho, que deveria ser pautado na motivação e na premiação do profissional, bem como no seu aperfeiçoamento e em plano de cargos e carreira. Tais medidas contribuiriam para o aumento da disposição e do empenho dos funcionários, resultando, assim, em eficiência na prestação de serviços. De outro lado, auxiliaria também a evitar abusos com licenças médicas (distúrbios depressivos, pressão alta, diabetes, abuso de álcool, drogas, etc.), além de doenças profissionais ocasionadas por rotinas repetitivas (como as lesões por esforços repetitivos e a chamada P.A.I.R., perda auditiva induzida por ruído), que motivam longos e excessivos afastamentos, licenças e aposentadorias precoces dos serventuários e de juízes (SILVA, 2007, p. 21-23).

Os serventuários judiciais não são vistos como importantes protagonistas da modernização do serviço jurisdicional. A *invisibilidade* dos cartórios judiciais, para a administração dos tribunais e dos Legisladores, revela o descaso com esses atores do sistema de justiça, contribuindo como um fator marcante da morosidade do Judiciário (SILVA, 2007, p. 29).

O CNJ criou a Comissão de Gestão de Pessoas e Eficiência⁴⁰, além da proposta de mapeamento das práticas de treinamento e ensino a distância implantadas nos órgãos do Judiciário. O objetivo dessa medida é melhor estruturar o Centro de Aperfeiçoamento

⁴⁰ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/cnj-mapeara-cursos-de-capacitacao-do-judiciario>>. Acesso: 11 mar. 2011.

de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud), com o apoio da Escola Nacional de Administração Pública. O financiamento e a infraestrutura dos cursos a distância, bem como a participação dos gestores judiciais, são fatores que contribuem para a o desempenho e a ascensão na carreira.

Além disso, os magistrados devem ser treinados a novos desafios, frente à necessidade de aperfeiçoamento em administração judicial. A magistratura hoje é heterogênea, juvenilizada (FRAGALE FILHO, 2010, p. 98), com crescente feminilização (BONELLI, 2010), em todos os tribunais do país⁴¹.

A integração dos cursos de ingresso e progressão na carreira e as trocas de experiência entre os Tribunais Federais e Estaduais proporcionam a ampliação da melhoria da qualidade da prestação jurisdicional e proveem o equilíbrio institucional.

A Justiça Trabalhista e Federal, por intervenção da Anamatra (Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho) e da Ajufe (Associação dos Juízes Federais do Brasil), obtiveram financiamentos da União para o aperfeiçoamento de recursos humanos (FRAGALE FILHO, 2010, p. 105-109). Conseguiram, assim, imprimir celeridade e eficiência, por meio da reestruturação de processos virtuais e da qualificação humana, além de boa remuneração e da estruturação dos planos de carreira⁴². Porém, o mesmo não aconteceu com o plano de carreira dos servidores do Tribunal de Justiça de São Paulo, que ainda não contempla um bom plano de carreira e perde muitos funcionários por esse motivo para outras áreas.

Sadek (2004, p. 22), por meio de amplo *survey*, em 2003, analisou o perfil da magistratura e as perspectivas de reforma do Judiciário. Apontou que a magistratura está com quadros mais jovens e com maior percentual feminino. Porém, a educação jurídica

⁴¹ Cf. FREITAS, Vladimir Passos. **A Evolução feminina**: Falta estudo sobre atuação das mulheres no Judiciário. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2007-jul-08/falta_estudo_atuacao_mulheres_judiciario>. Acesso: 11 mar. 2011.

⁴² Cf. as estatísticas publicadas no *Justiça Aberta* e *Justiça em Números*. Disponível em: <www.cnj.jus.br>. Acesso: 09 mar. 2011.

formalista e a mentalidade forjada nas faculdades de Direito tendem a manter o corporativismo *interna corporis*, afastando inovações externas. De outra sorte, a exigência da qualificação do juiz-gestor, para atuar conjuntamente com o diretor, na organização e no controle dos serventuários, requer aperfeiçoamento específico por uma especialização em curso de gestão judicial, que deveria iniciar com matéria em faculdades de Direito e continuar como especialização necessária nas Escolas Judiciais, em cursos de aperfeiçoamento.

3.3 Escolas de Treinamento e Aperfeiçoamento

O juiz é um agente político do Estado Democrático de Direito (COUTINHO, 1995). A necessidade de interagir com a sociedade civil tornou-se um ponto relevante para a reestruturação na carreira atual, com vistas a buscar atingir o desempenho exigido pelo cidadão, além de garantir a confiança e a legitimidade da Justiça, conforme revelam as pesquisas de opinião pública⁴³.

Os fatores de desempenho e as metas de produtividade são qualificadores que devem seguir princípios constitucionais para a eficiência na administração pública. O desempenho no exercício da judicatura é diametralmente proporcional, não somente à prática gerada pela experiência no exercício do cargo, como também à qualificação na área de atuação, o que exige aperfeiçoamento por meio de intercâmbios, participação em cursos, seminários e palestras nacionais e internacionais. John Bell (2006) relata a importância da participação de juízes em seminários e cursos de aperfeiçoamento, em países europeus (Alemanha, França, Espanha, Suécia e Inglaterra), como forma de incentivo e motivação para a modernização das decisões judiciais, em acompanhamento à nova jurisprudência e da legislação, nos sistemas da *civil and common law*.

⁴³ Cf. o Relatório *ICJ Brasil* FGV/SP. Disponível em: <<http://www.direitogv.com.br/subportais/RellCJBrasil4TRI2009.pdf>>. Acesso: 09 mar. 2011.

Os cursos a distância do Poder Judiciário, seguindo o exemplo do CNJ⁴⁴, têm proporcionado o encontro virtual de magistrados para discutir as inovações tecnológicas e de gestão, que foram implementadas pelas recentes modificações nos tribunais, orientadas para modernizar conceitos, ideias e comportamentos éticos do Judiciário (FIX-FIERRO, 2003, p. 141). Nalini (2008, p. 239) enfatiza que o Poder Judiciário deve ser um parceiro das faculdades de Direito, contribuindo para o aperfeiçoamento dos cursos de Bacharelado em Ciências Jurídicas. A Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) foi institucionalizada e provê cursos de preparação e aprimoramento. São estes necessários para o vitaliciamento e promoção, bem como para formar a base humanística fundamental para o magistrado moderno.

Portanto, os cursos atuais devem prover também o ensino de ferramentas virtuais, gestão de pessoas, gestão financeira, o conhecimento em Ciências Estatísticas e Contábeis e na área de Administração Judicial, de modo a formar novos juízes-gestores capacitados para modelar eficazmente sua vara e ofício. Em complemento à formação de juízes e diretores, *gestores judiciais*, cabe ainda destacar a necessidade de racionalização dos procedimentos e instrumentos legais. É sobre isso que se discutirá nas próximas sessões.

CONCLUSÃO

Há caminhos trilháveis para avançar nas reformas do Judiciário. Entretanto, há muitos paradoxos e contradições nos modelos de reformas judiciais até hoje concretizados em nosso sistema judicial, conforme se mostrou neste ensaio.

Embora as reformas do Judiciário e modelos de gestão nas áreas financeira e de recursos humanos, há falta de um planejamento estratégico que alivie a carga de congestionamento das unidades de jurisdição. As políticas judiciais distributivas e regulató-

⁴⁴ Promovidos pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas do CNJ e pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED). Os temas dos cursos são: Universidade Corporativa Virtual, Avaliação em Educação a Distância, Educação Online, Redes Colaborativas, Desenho Instrucional e Gestão do Conhecimento em Educação a Distância. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/eadcnj/>>. Acesso: 15 mar. 2011.

rias, inicialmente instituídas pelo Estado, não foram ajustadas com virtualização e descentralização de procedimentos e ampliação das estruturas cartoriais para atender a demanda. Há, portanto, uma contradição entre a linguagem e os valores defendidos de celeridade, oralidade e simplicidade com a atual prática judicial.

No que diz respeito ao projeto ou modelo desenhado para a modernização do Judiciário latino-americano, representada pelo BIRD (Doc. Nº 319 e relatório 32789-BR para o Brasil), seu mérito está na coleta de dados e de estatísticas para o conhecimento sobre o Judiciário brasileiro. A proposta era ampla, envolvia o gerenciamento de pessoal e institucional, as reformas processuais e os meios alternativos de solução de conflitos. Mas o prisma pelo “utilitarismo privatístico” para atender interesses internacionais e de direitos privados, não foram recepcionados pelas unidades jurisdicionais e tribunais. Não houve orçamento e verbas destinados à implantação do modelo. Não foram resolvidos os conflitos sociais, as ações em massa e os recursos dos órgãos administrativos, que congestionam o Judiciário. Dessa maneira, não houve avanços significativos.

A Reforma do Judiciário, através da EC nº45/2004, marco inicial das mudanças mais operativas, foi direcionada à implementar reformas institucionais nos Tribunais Superiores, com a criação do órgão de controle externo administrativo e correicional, o CNJ.

O Judiciário mais amplo passou a intervir no jogo de poderes, assumindo a missão de resolver a *judicialização de conflitos sociais* na arena do *ativismo judicial*.

Porém, chamar um ator político para participar do jogo de poder, mas não lhe dar as *armas* ou *instrumentos* necessários para o *combate*, é um evidente paradoxo. Conseqüentemente, a reforma enfraqueceu-se, pois o Judiciário não tinha estrutura interna organizada e nem sequer planejada para suprir a demanda por direitos sociais e intervir nas políticas públicas, com eficiência ajustada ao tempo da realidade presente. Daí em diante, revelou-se a necessidade de uma nova gestão judicial.

No *segundo tópico* mostrou-se que os instrumentos foram ampliados por modelos de gestão judicial, baseados naqueles utilizados para empresas privadas. Regulamentado e em funcionamento o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), este assumiu a liderança do planejamento administrativo e financeiro do Judiciário Nacional. Em sete anos avançou-se com o planejamento e a gestão de metas de nivelamento, auditorias, audiências públicas, mutirões e estatísticas propostos pelo CNJ. As parcerias público-privadas com associações, centros de pesquisa e universidades foram renovadas para encontrar novos instrumentos de qualidade e lançar metas de produtividade para os tribunais. Foram incentivadas as TICs, como ferramentas importantes para a celeridade, comunicação e organização de métodos de trabalho dos cartórios, secretarias e gabinetes judiciais.

Porém, a excessiva centralização e as metas impostas hierarquicamente de cima, por um órgão de controle administrativo e correccional, não aumentou a eficiência de Varas e tribunais Estaduais na prestação de serviços judiciais. Ao contrário, muitas barreiras ainda persistem na adequação das metas de nivelamento e no cumprimento de Resoluções e Normativas lançadas pelo CNJ pelos Tribunais. A organização federativa e a descentralização de competências também são aplicadas à organização administrativa dos Tribunais da Justiça Federal e Estadual. O orçamento anual e as verbas destinadas à reformas e informatização são destinados por Lei Orçamentária Anual, advindas da União ou dos Estados. Contudo, o relacionamento entre os poderes nos Estados Federados é mais estreito pela proximidade, mas nem sempre fácil para a negociação, aprovação e alocação de recursos destinados a obras e reformas do Judiciário Estaduais. Não há visibilidade política em destinar verbas para reforma de prédios e informatização dos tribunais e foros. Assim, evidencia-se mais um paradoxo, já que os Tribunais Superiores e Federais se modernizaram com a crescente informatização, ainda não houve mudanças significativas nos tribunais dos Estados, dos quais ingressam o grande fluxo de demanda

das ações comuns e que são levadas diariamente às mais altas cortes de Justiça, sem qualquer limitação de recursos, com conseqüente demora na execução dos julgados.

Cabe ao Poder Judiciário unir esforços em parcerias público-privadas entre a administração pública e as universidades, para a divulgação de direitos e para o treinamento de novos operadores do Direito e de gestores judiciais, em áreas multidisciplinares e afins (Administração, Contabilidade, Psicologia, Sociologia, etc.);

Além disso, a divulgação e a acessibilidade a informações judiciais pela mídia em todos os canais de comunicação é imperativo para a retomada da credibilidade da instituição junto à população. À medida que a mídia e os atores sociais apoiam as mudanças locais, a confiança da população se consolida e legitima a atuação e intervenção do Judiciário; o Executivo é pressionado para ampliar as verbas e, o Legislativo, por meio de grupo de apoio do Judiciário, mantém contato e fiscaliza a aprovar leis em benefício das melhorias materiais e humanas do Poder Judiciário;

A formação de comissões internas nos tribunais e no CNJ, com a participação de magistrados, operadores do Direito e representantes de classes profissionais, com o objetivo de analisar e opinar sobre projetos de política pública judicial, além de estimar planejamento de reformas e de alocação de verbas para modernização do Judiciário. Os resultados podem ser analisados e acompanhados pelo controle dessa comissão, periodicamente, com divulgação de dados aos tribunais;

Por fim, ressalta-se que a “democratização interna de eleição para dirigentes das cúpulas dos tribunais” com a possibilidade de eleição de todos os membros que compõem o órgão especial, eleito por todos os juízes vitalícios é relevante para as mudanças internas. Além disso, destaca-se a possibilidade de eleição por servidores de juízes diretores ou juízes-gestores, das unidades jurisdicionais, para mandato de dois anos, permitida uma recondução.

A descentralização de gestão de estruturas técnicas e administrativas para os foros locais (engenharia, perícias, contabilidade, etc.) é um ponto a ser analisado e sugerido. As questões técnicas podem ser resolvidas com melhor custo/benefício nas unidades jurisdicionais locais, facilitando a execução, o acompanhamento e a distribuição de verbas adequadas à prestação de serviços de obras, compra de materiais e de prestação. O aperfeiçoamento de recursos humanos por incentivo e a premiação de boas práticas e de produtividade requerer o reconhecimento por meio de bônus e flexibilidade de escolha de datas para férias e horários, além do aperfeiçoamento, por meio de cursos e estágios, em academias nacionais e internacionais.

Muitas outras sugestões são pensadas em prol da melhoria dos serviços judiciais, mas é preciso fazer escolhas e capacitar gestores para aprimorar os serviços em todos os níveis.

Por fim, nosso objetivo foi de levantar o histórico e a atualidade das políticas públicas voltadas à gestão do Judiciário e contribuir com algumas ideias para promover o debate, visando à consolidação dos direitos humanos no Estado Democrático e *Social* de Direito, constitucionalmente previsto para nosso país.

BIBLIOGRAFIA

ABRÃO, Carlos Henrique. **Processo Eletrônico**: (Lei n. 11.419, de 19 dez. 2006). São Paulo: Juarez de Oliveira, 2009.

ALVIM, José Eduardo Carreira; CABRAL JÚNIOR, Silvério Luiz Nery. **Processo Judicial Eletrônico**: comentários à Lei 11.419/06. Curitiba: Juruá, 2008.

ANJOS, Pedro Germano dos. A filosofia hermenêutica de Hans-Georg Gadamer e as escolhas orçamentárias de políticas públicas. In: **Revista Prismas: Direitos, Políticas Públicas e Mundialização**, Brasília, UniCeub, v.6, p. 265-303, jul./dez. 2009.

ATHENIENSE, Alexandre. **Comentários à Lei 11.419/06 e práticas processuais por meio eletrônico nos Tribunais Brasileiros**. Curitiba: Juruá, 2010.

BARROSO, Luís Roberto. **Curso de Direito Constitucional Contemporâneo**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2007.

BELL, John. **Judiciaries within Europe: A Comparative Review**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

BENUCCI, Renato Luís. **A Tecnologia Aplicada ao Processo Judicial**. Campinas: Millennium, 2007.

BERCOVICI, Gilberto. Constituição e política: uma relação difícil. In: **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 61, p. 5-24, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n61/a02n61.pdf>>. Acesso: 25 nov. 2010.

BUCCI, Maria Paula Dallari (Org.). **Políticas Públicas: Reflexões sobre o Conceito Jurídico**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BUCHANAN, James M. Politics without Romance: A Sketch of Positive Public Choice Theory and its Normative Implications. In: BUCHANAN, James M.; TOLLISON, Robert D. **The Theory of Public Choice-II**. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1984, p. 12-22.

CALHAO, Antonio Ernani Pedroso. **A presteza jurisdicional como paradigma da administração judiciária**. 2009. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2009.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Ed., 1988.

CATTINI JUNIOR, Orlando. Modernização através da estruturação de processos de trabalho. In: SEMINÁRIO DO MÓDULO DE GESTÃO PÚBLICA MODERNA, Fórum Criminal, 2008, Santos. **Anais**.

CHAVES JÚNIOR, José Eduardo (Coord.). **Comentários à Lei do Processo Eletrônico**. São Paulo: LTr Editora, 2010.

CINTRA, Roberto Ferrari de Ulhôa. **A pirâmide da solução dos conflitos: uma contribuição da sociedade civil para a reforma do Judiciário**. Brasília: Senado Federal, 2008.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de Projetos Sociais**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008.

COMPARATO, Fábio Konder. **A afirmação histórica dos direitos humanos**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CONTI, José Mauricio. **A Autonomia Financeira do Poder Judiciário**. São Paulo: Editora MP, 2006.

COSTA, Marcos da; MARCACINI, Augusto Tavares Rosa. **Direito em Bits**. São Paulo: Fiúza, 2004.

COTTA, Camila; BASTOS, Roberta. Integração Digital. In: **Revista Via Legal**, Brasília, Conselho da Justiça Federal, ano I, n. 1, jan./abr. 2008.

COUTINHO, Heliana Maria de Azevedo. **O juiz agente político**. Campinas: Copola Editora, 1995

_____. **Montesquieu, Do Espírito da Lei. Lição clássica da separação dos Poderes?** In: Seminário da disciplina de Filosofia Moderna do Direito, da Universidade Humboldt, Alemanha, sob orientação do Prof. Hasso Hoffman, verão de 1999.

_____. HESS, Heliana Maria Coutinho. **Acesso à Justiça por Reformas Judiciais**, Campinas/SP: Millennium, 2004.

CUNHA, Armando. Os desafios ao Estado, à governança e à gestão pública: explorando ideias para subsidiar os esforços da reforma da gestão nas organizações do Poder Judiciário. In: CUNHA, José Ricardo (Org.). **Poder Judiciário, Novos Olhares sobre a Gestão e Jurisdição**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 2010.

CUNHA, Luciana Gross. **Juizado Especial: Criação, instalação e funcionamento e a democratização do acesso à Justiça**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DAKOLIAS, Maria. **O setor judiciário na América Latina e no Caribe: elementos para reforma**. Washington: Banco Mundial, 1996.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O Poder dos Juízes**. São Paulo: Saraiva, 1996.

DAMAŠKA, Mirjan R. **The faces of Justice and State Authority: a comparative approach to the legal process**. New Haven and London: Yale University Press, 1986.

DELGADO, José Augusto. Reforma do Poder Judiciário: art. 5º, LXXVIII, da CF. In: WAMBIER, Teresa Arruda Alvim (Coord.) *et al.* **Reforma do Judiciário: primeiros ensaios críticos sobre a EC n. 45/2004**. São Paulo: Revista dos Tribunais Editora, 2005, p. 355-371.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A Instrumentalidade do Processo**. 14. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

DOMINGO, Pilar; SIEDER, Rachel (Ed.). **Rule of Law in Latin America: The International Promotion of Judicial Reform**. Institute of Latin American Studies School of Advanced Study University of London. London: British Library Cataloguing, 2001.

DREIFUSS, Marília Bicudo *et al.* Mecanismos de gestão de recursos humanos para o novo Tribunal de Justiça. In: GONÇALVES, José Ernesto Lima (Org.). **A Reconstrução do Novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas Editora, 2005, p. 119-131.

ESPINOSA, Aldo. Variaciones alrededor de una estructura. In: **Revista Sistemas Judiciales**, CEJA, Chile, año 3, n. 5, 2003.

FARIA, José Eduardo. Democracia e Governabilidade: Os Direitos Humanos à Luz da Globalização Econômica. In: **Ética, Justiça e Direito**. Petrópolis: Vozes, 1996.

_____. **O Direito na Economia Globalizada**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

FIX-FIERRO, Héctor. **Courts, Justice and Efficiency: A Socio-Legal Study of Economic Rationality in Adjudication**. Portland: Hart Publishing co., 2003.

FRAGALE FILHO, Roberto. Reconfigurações profissionais da magistratura: um exercício (preliminar) a partir da Jurisprudência do Conselho Nacional de Justiça. In: CUNHA, José Ricardo (Org.). **Poder Judiciário: Novos Olhares sobre a Gestão e Jurisdição**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 2010, p. 98-125.

FRANCIULLI NETO, Domingos. **A Prestação Jurisdicional: o ideal idealíssimo, o ideal e o processo de resultados**. Campinas: Millennium, 2004.

FREY, Klaus. Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. In: **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 21, jun. 2000. Disponível em: <<http://189.21.130.9/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/89/158>>. Acesso: 10 abr. 2011.

GARAPON, Antoine. **O Juiz e a Democracia: o guardião das promessas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Renavan, 2001.

GIOVANNI, Geraldo di. **Políticas Públicas**: curso ministrado no LABJOR (Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), 1. sem. 2010. Notas de aula.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **A Construção do Novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo**. São Paulo: Editora Plêiade, v. 2, 2007.

GRINOVER, Ada Preleggrini. O Controle de Políticas Públicas pelo Poder Judiciário. In: **Revista de Processo**, Revista dos Tribunais Editora, São Paulo, ano 33, n. 164, p. 9-28, out. 2008.

_____. *et al.* **Código Brasileiro de Defesa do Consumidor**: Comentado pelos autores do Anteprojeto. 7. ed. São Paulo: Forense, 2001.

GUERRA, Sérgio. A regulação como nova categoria do direito administrativo econômico. In: CUNHA, José Ricardo (Org.). **Poder Judiciário: Novos Olhares sobre a Gestão e Jurisdição**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 2010, p. 231-263.

HAMMERGREN, Linn. **Running Faster and Still Losing Ground? Some Emerging Paradoxes of Latin America's Judicial Reform Movement**. The World Bank. In: CONGRESSO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE CIENCIA POLÍTICA, 03, 2006, Campinas, São Paulo.

HESPANHA, Antonio Manuel. **O Caleidoscópio do Direito**: o Direito e a Justiça nos dias e no mundo de hoje. Coimbra: Almedina, 2007, p. 348-360.

HOFFMANN-RIEN, Wolfgang. **Modernisierung von Recht und Justiz**. Frankfurt am Main: Suhrkamp edition, 2001.

HOLLAND, Kenneth M. **Judicial Activism in Comparative Perspective**. New York: St Martin's Press, 1991, p. 1-29.

HONÓRIO, Maria do Carmo. **Os critérios do Processo no Juizado Especial Cível**. São Paulo: Fiuza Editora, 2007.

INATOMI, Celly Cook. **O acesso à Justiça no Brasil**: A Atuação dos Juizados Especiais Federais Cíveis. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, UNICAMP, Campinas, 2009.

JACKSON, Donald W. Original Intent. Strict, Construction and Judicial Review: A Framework for Comparative Analysis. In: TATE, Neal; JACKSON, Donald W. **Comparative Judicial Review and Public Policy Westport**. London: Greenwood Press, p. 179-199.

KOERNER, Andrei. **Judiciário e Cidadania na Constituição da República Brasileira**. São Paulo: HUCITEC, Departamento de Ciência Política da USP, 1998.

_____. MACIEL, Débora Alves; Sentidos da judicialização da política: duas análises. In: **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 57, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial&pid=0102-6445&lng=pt&nrm=iso>. Acesso: 10 jan. 2011.

LAZZARI, João Batista. O processo eletrônico como solução para a modernização do Judiciário. In: **Revista da Previdência Social**, São Paulo, n. 304, mar. 2006.

LILLO, Ricardo; Cruz, Adrián Medrano. **Índice de Accesibilidad a la Información Judicial en Internet, 6. versión, 2010**. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO JUDICIAL, 8, Brasília, 28-30 nov. 2010. Disponível em

<<http://www.cejamericas.org/indice2010/InformeIndicedeAccesibilidad6taVersion.pdf>>. Acesso: 14 mar. 2011.

LIMONGE, Celso Luiz; STEFANO, Cláudia. Breves Anotações sobre a Reforma do Judiciário. In: ALMEIDA, Jorge Luiz de (Coord.). **A Reforma do Judiciário: uma abordagem sobre a Emenda Constitucional 45/2004**. São Paulo: Millennium, 2007.

MADALENA, Pedro. Judiciário e Planejamento. In: **Revista Panorama da Justiça**, São Paulo, n. 26, 2000.

MARTIN, Shapiro. Courts and Social Science. In: SHAPIRO, Martin; SWEET, Alec Stone. **On Law, Politics and Judicialization**. London: Oxford University Press, 2002.

MAUS, Ingeborg. **O Direito e a Política: Teoria da Democracia**. Tradução de Elisete Antoniuk. Belo Horizonte: Del Rey, 2009, p. 252-258.

MELLO, Celso Antonio Bandeira. **Discricionariedade e Controle Jurisdicional**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MICHEL, Edith F. Kauffer. **Las políticas públicas: algunos apuntes generales**. Disponível em: <<http://cgpp.app.jalisco.gob.mx/images/ppapuntes.pdf>>. Acesso: 15 abr. 2011.

MILESKI, Hélio Saul. **O Controle da Gestão Pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais Editora, 2003.

MONTEIRO, Igor de Matos. A evolução dos sistemas administrativos, sua influência sobre o ordenamento jurídico e as reformas da máquina estatal. In: **Jus Navigandi**, Teresina, ano 15, n. 2696, 18 nov. 2010. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/17850>>. Acesso em: 20 jan. 2011.

MOREY FILHO, Fausto; CRÉDICO, Rosângela. O Modelo de Gestão Pública Moderna. In: GONÇALVES, José Ernesto Lima (org.). **A construção do novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 2005.

MOTTA, Luiz Eduardo. A judicialização da Política e representação funcional no Brasil contemporâneo: uma ameaça a soberania popular? In: MOTTA, Luiz Eduardo; MOTA, Maurício (Coord.). **O Estado Democrático de Direito em Questão: teorias críticas a judicialização da política**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010, p. 50-93.

MULLER, Pierre. **Las Políticas Públicas**. Traducido Jean-François Jolly y Carlos Salazar Vargas. Bogotá: D.C. Colombia, 2002.

NALINI, José Renato. **A Rebelião da Toga**. 2. ed. Campinas: Millennium, 2008.

OSÓRIO, Fábio Medina (Coord.). O novo sistema judicial brasileiro: significados e significantes. In **Direito Administrativo: Estudos em Homenagem a Diogo de Figueiredo Moreira Neto**. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2006, p. 59-107.

OST, François. **O tempo do direito**. São Paulo: Edusc, 2005.

_____. Jupiter, Hercules e Hermes, tres modelos de juez. In: **Revue de l'Ecole Nationale de La Magistrature**, Paris, n. 3, p.169-194, jun. 1990.

PACHECO, Cristina Carvalho, Poder Judiciário, reformas liberalizantes e construção democrática nos anos 90: alguns primas desse confronto no ordenamento jurídico Brasileiro,- Campinas, SP : [s.n.], 2000.Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

PASSOS, J. J. Calmon de. Reforma do Poder Judiciário. In: **Revista Brasileira de Ciências Criminais**, São Paulo, v. 16, n. 71, p. 344-363, mar./abr. 2008.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. In: **Revista do Serviço Público**, Brasília, 47(1), jan./abr. 1996.

PINHEIRO, Patrícia Peck. **Direito Digital**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

PINHO, Humberto Dalla Bernardina de; DUARTE, Michele Garcia. Os juizados especiais cíveis e o E-process: o exame das garantias processuais na esfera virtual. In: MIRANDA NETTO, Fernando Gama de; ROCHA, Felipe Borring (Org.). **Juizados Especiais Cíveis: novos desafios**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2010.

PRILLAMAN, Willian C. **The Judiciary and Democratic Decay in Latin America: declining confidence in the rule of law**. London: British Library Cataloguing, Praeger Publishers, 2000.

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

SAMPAIO, Ana Cristina. 100% digital. In: **Revista Via Legal**, Brasília, Conselho da Justiça Federal, ano III, n. 7, jan./abr. 2010.

SANTISO, Carlos. Economic Reform and Judicial Governance in Brasil: balancing Independence with accountability. In: GLOPPEN, Siri; GARGARELLA, Roberto; SKAAR, Elin (Coord.). **Democratization and The Judiciary: The accountability Function of Courts in New Democracies**. London: Frank Cass Publisher, 2004, p. 161-179.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Sociologia dos Tribunais e a Democratização da Justiça. In: **Pela Mão de Alice**. O Social e o Político na Pós-Modernidade. 6. ed. SÃO PAULO: Cortez, 1999.

_____. Para um Novo Senso Comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática. In: **A Crítica da Razão Indolente: contra o desperdício da experiência**. São Paulo: Cortez, 2000, v. 1.

_____. *et al.* **Como gerir os tribunais?** Análise comparada de modelos de organização e gestão da justiça (Espanha, Holanda, Noruega, Irlanda e o Estado de Michigan/EUA). Universidade de Coimbra, 2006. Disponível em: <http://opj.ces.uc.pt/pdf/Como_gerir_os_tribunais.pdf>. Acesso: 12 fev. de 2011.

SCAVACINI, Antonio Sérgio; MOREY FILHO, Fausto Bernardes; YASSUO, Suguimoto. Um plano de cargos e carreiras para o novo Tribunal de Justiça. In: GONÇALVES, José Ernesto Lima (Org.). **A construção do novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, p. 133-140.

SCHIKMANN, Rosane. As novas Linhas da gestão de recursos humanos no Judiciário. In: **Documento Técnico 1: Buscando uma nova organização Judiciária**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, fev. 2008, p. 24-27.

SCHRPF, Fritz W. Games Real Actors Play, Actor Centred Institutionalism. In: **Policy Research**. Boulder: Westwie Press, 1997, p. 53-193.

SILVA, Alexandre Carlos Andrade. **Futuro do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e os desafios políticos, de planejamento e gestão e para autonomia financeira da instituição**. 2010. Monografia (Especialização em Governança Pública e Novos Arranjos de Gestão) - Departamento de Antropologia Política e Filosofia, Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, Universidade Estadual Paulista. Araraquara, 2010.

SILVA, Paulo Eduardo Alves (Coord.). Orientação Científica. In: LOPES, José Reinaldo de Lima; SADEK, Maria Teresa. **Análise de Gestão e funcionamento dos Cartórios Judiciais**. Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria de Reforma do Judiciário, junho 2007.

STRECK, Lenio Luiz. **Jurisdição Constitucional e Hermenêutica: Uma nova crítica do Direito**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2004.

TATE, C. Neal; VALLINDER, Torbjörn. **The Global Expansion of Judicial Power**. New York: New York University Press, 1995, p. 1-37.

_____. Comparative Judicial Review and Public Policy: Concepts and Overview in Comparative Judicial Review. In: TATE, Neal; JACKSON, Donal W. **Comparative Judicial Review and Public Policy**. Westport, Connecticut: Greenwood Press, 1992, p. 4-12.

TAYLOR, Matthew M. **Sem espada, sem bolsa, mas não sem poder: Incorporando a Justiça Federal à Análise do Sistema Político Brasileiro**. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE CIÊNCIA POLÍTICA, 3, Campinas, Universidade Estadual de Campinas, 4-6 set. 2006.

TORRES, Ricardo Lobo. **Tratado de Direito Constitucional Financeiro e Tributário**. O Orçamento na Constituição. 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

VIANNA, Luiz Werneck *et al.* **A Judicialização da Política e das Relações Sociais no Brasil**. Rio de Janeiro: Revan Ed., 1999.

WAMBIER, Teresa Arruda Alvim (Coord.) *et al.* **A Reforma do Judiciário: Primeiros Ensaios Críticos Sobre a EC nº45/2004**. São Paulo: RT, 2005.