

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
CURSO DE DIREITO
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIAS

CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO: RESOLUÇÃO CNJ N. 198 DE 2014

RODRIGO OTAVIO GURGEL VALENTE

CURITIBA
2015

RODRIGO OTAVIO GURGEL VALENTE

**CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO: RESOLUÇÃO CNJ N. 198 DE 2014**

Monografia apresentada no Curso de Direito da
Universidade Federal do Paraná, como Requisito
à Obtenção do Título de Bacharel em Direito,
Habilitação em Teoria do Direito e Direitos
Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Fabricio Ricardo de Limas
TOMIO

Co-orientador: Prof. Dr. Ilton Norberto
ROBL FILHO

CURITIBA

2015

CURSO DE DIREITO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO: RESOLUÇÃO CNJ N. 198 DE 2014

MONOGRAFIA

Apresentada como Requisito à Obtenção do Título de Bacharel em Direito, Habilitação em Teoria do Direito e Direitos Humanos.

Por: **Rodrigo Otavio Gurgel Valente**

BANCA EXAMINADORA

Orientador: _____
Prof. Dr. Fabricio Ricardo de Limas TOMIO - UFPR

Co-orientador: _____
Prof. Dr. Ilton Norberto ROBL FILHO – UFPR

Avaliador: _____
Prof. Dr. Egon Bockmann MOREIRA – UFPR

Avaliador: _____
Prof. Dr. Rodrigo Luís KANAYAMA – UFPR

NOTA: _____

COORDENADORA DO CURSO DE DIREITO: PROFª. DRª. MARIA CÂNDIDA DO AMARAL KROETZ

APROVADA () APROVADA COM RESTRIÇÕES () REPROVADA ()

CURITIBA, 11 DE DEZEMBRO DE 2015.

À Universidade Federal do Paraná. Aos Professores, pela dedicação e amizade. Aos meus colegas do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná pela paciência e companheirismo. Aos meus filhos Luis Neto e Michelle, fonte de inspiração e de alegria. Aos vibrantes familiares e amigos pelo apoio, compreensão e torcida.

À Tia Ângela, presente nos momentos mais difíceis.

Aos meus amados pais Luiz Felipe e Cecília, na eterna lembrança.

RESUMO

A autonomia e a independência que a Constituição da República Federativa do Brasil conferiu ao Poder Judiciário exige a sua estruturação a partir do paradigma da eficiência. Não obstante, após 10 anos da criação do CNJ, ainda o Judiciário não é avaliado de forma positiva pela sociedade, conforme demonstram as pesquisas acerca da percepção do órgão. O Planejamento estratégico desenvolve papel relevante ao definir as principais linhas de atuação do Poder Judiciário, políticas e diretrizes que se vinculam a todos os seus órgãos e segmentos. Entretanto, muito embora haja um grande o esforço de integração, os principais objetivos não têm sido alcançados de forma plena. Ao analisar a missão, visão e valores, verifica-se que se subestima tais enunciados, utilizando-se um imperativo categórico “realizar justiça”, como principal mote do Planejamento Estratégico. É preciso reformular as questões quanto ao desenho da estratégia organizacional do Poder Judiciário, com vistas a prover melhorias na prestação jurisdicional.

SUBSTRACT

The autonomy and independence that the Constitution of the Federative Republic of Brazil gave the Judiciary requires its structure from the paradigm of efficiency. Nevertheless, 10 years after the creation of the CNJ, even the Judiciary is not evaluated positively by society, as evidenced by research on the perception of the body. Strategic Planning develops paper relevant to defining the main lines of action of the Judiciary, policies and guidelines that link to all your organs and segments. However, even though there is a great effort of integration, the main objectives have not been achieved in full. By analyzing the mission, vision and values of the plan, it turns out that underestimate such statements, using a Grade rich imperative to "make justice" as the main theme of the Strategic Planning. It is necessary to reformulate the questions as to the design of the organizational strategy of the judiciary, in order to provide improvements in judiciary service provision.

*Because things are the way they are,
things will not stay the way they are.*

BERTOLT BRECHT

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
2.	A ESTRATÉGIA JUDICIÁRIO 2020 (RESOLUÇÃO CNJ N. 198 DE 2014)	11
	2.1 ACERCA DO CENÁRIO	12
	2.2 BREVE HISTÓRICO ACERCA DA REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO	19
	2.3 DA ESTRATÉGIA VOLTADA AO ‘MERCADO’	24
	2.4 DAS METODOLOGIAS DA “ESTRATÉGIA JUDICIÁRIO 2020”	27
	2.5 MACRODESAFIOS DO PODER JUDICIÁRIO	31
	2.6 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA	35
	2.7 UNIDADES DE GESTÃO	37
	2.8 GOVERNANÇA	37
	2.9 BANCO DE BOAS PRÁTICAS	38
	2.10 DA MISSÃO DO PODER JUDICIÁRIO (ANEXO I, RES. CNJ 198/14)	39
	2.11 ACERCA DA VISÃO DO PODER JUDICIÁRIO (ANEXO I, RES. CNJ 198/14) ..	49
	2.12 VALORES DO PODER JUDICIÁRIO	50
3.	PESQUISAS EMPÍRICAS DO PODER JUDICIÁRIO	51
	3.1 RELATÓRIOS JUSTIÇA EM NÚMEROS	52
	3.2 RELATÓRIO ICJBRASIL – FGV	54
	3.3 PESQUISA IBOPE-AMB/2004 “IMAGEM DO PODER JUDICIÁRIO”	58
	3.4 PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO JUDICIÁRIO - TJRS/2009	63
4.	CONCLUSÃO	66
5.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

1. INTRODUÇÃO

A **autonomia administrativa e financeira** que é assegurada ao Poder Judiciário (Art. 99, *caput*, CF) exige, considerando os princípios da administração pública (Art. 37, CF), o melhor desempenho dos serviços de prestação jurisdicional, aos menores custos (princípio da eficiência).

Para o exercício de suas competências, são aplicadas técnicas que auxiliam a compreender o ambiente em que está inserido este Poder Judiciário. Direcionar esforços ao encontro de sua missão institucional, visão e valores. A partir da missão e em direção a ela - visão de futuro compartilhada – envolta em valores, são empreendidos os esforços institucionais. Isso porque a eficiência não é um fim em si própria, senão, a garantia dos princípios que regem o Estado Democrático de Direito.

Verificaremos, até que ponto o Poder Judiciário caminha em direção a esta visão compartilhada de futuro, ou se precisaria rever a sua missão para o alcance do reconhecimento desejado por parte da sociedade.

Nesse sentido, é preciso que o Judiciário conheça seus ‘gargalos’ e suas limitações frente às demandas que se apresentam. A busca da eficiência exige o melhor resultado possível, minimizando problemas e maximizando soluções, ao mesmo tempo, empenhando os mínimos recursos quanto aos gastos públicos.

A Estratégia Judiciário 2020, coordenada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), busca equacionar tais situações. Constata-se elevado do número de processos frente à limitada capacidade de resposta do sistema. Nesse contexto, é preciso definir políticas e linhas de ação.

Dessa forma, o CNJ estipula metas: promove a transparência da gestão financeira e orçamentária e o acesso dos cidadãos aos órgãos do Judiciário; incentiva a formação e a capacitação dos públicos que prestam serviço a jurisdição e as pesquisas judiciárias, bem como a modernização do sistema; disponibiliza sistemas e ferramentas (Sistemas e Bancos de Dados) para dar transparência, agilizar e promover a qualidade da prestação jurisdicional e; coordena a Gestão Estratégica promovendo eventos, elaborando relatórios, estimulando a

integração junto aos órgãos judiciários, estipulando escopos que envolvem a instituição em torno do planejamento do Poder Judiciário e do próprio CNJ.¹

Os esforços empreendidos direcionam a instituição às questões que entende mais relevantes e urgentes, por exemplo: na proteção dos direitos humanos quanto às Audiências de Custódia, para apresentação do preso ao juiz nos casos de prisão em flagrante e os mutirões carcerários; desenvolve programas de prevenção à violência de gênero e políticas de redução do número de menores em abrigos; cria programas de proteção aos grupos socialmente vulneráveis; promove a cidadania e o acesso à Justiça por meio de mutirões (v.g. Projeto Justiça nos Bairros). Da mesma forma, são implementadas políticas de atenção ao Primeiro Grau², mutirões para promover métodos alternativos de resolução de conflitos e a conciliação por meio de audiências (v.g. mutirão de negociação fiscal).

Mas, o enorme volume de processos que ingressam todos os anos na Justiça, frente a capacidade de resposta do sistema, configura um problema crônico. Debatido desde a década de 1980, direciona esforços para dar vazão ao estoque crescente. (Atualmente acima de 70 milhões, conforme dados do Relatório Justiça em Números 2015).

Não obstante todos os esforços, a taxa de congestionamento, que contamina a celeridade e o tempo razoável do processo, configura questão prioritária. Seja do ponto de vista das garantias fundamentais, asseguradas na CF, seja do ponto de vista da moralidade pública e conseguinte legitimidade institucional. Esta é hoje a principal questão que precisa ser enfrentada.

Há um papel de protagonista que o Judiciário exerce, o que aumenta a relevância do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário. Tal protagonismo se espalha pelo campo político, econômico e social. O que se busca, ao atender os anseios dos cidadãos, é a legitimidade que está fundada no princípio da soberania.³

A presente pesquisa se desenvolve buscando analisar a incorporação de técnicas difundidas na iniciativa privada (Teoria da Administração) junto ao Judiciário, com vistas na

¹ CNJ. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/>, acesso em 10/11/2015.

² CNJ. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/05/ddc24b9a28b2eadbcbabe2196bb18d92.pdf>, acesso em 10/11/2015.

³ CF. Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: I - a soberania; (...). Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

melhoraria da gestão administrativa e, por conseguinte, da qualidade da prestação jurisdicional.

De fato, um dos objetivos do presente estudo é demonstrar que as metodologias empregadas e seus pressupostos teóricos podem não estar ajustadas para o melhor desempenho institucional.

Nesse sentido, quais são as metodologias da Teoria da Administração que são atualmente adotadas pelo CNJ para promover a melhoria da prestação de serviços jurisdicionais? Como funcionam tais metodologias? Que efeitos podemos esperar da implementação do processo de planejamento e gestão estratégica? Houve algum avanço em relação à eficiência na prestação dos serviços jurisdicionais desde a criação do CNJ em 2005?

Ou, ainda: se da época da promulgação da Emenda Constitucional n. 45, há 10 anos, até hoje, haveria mudado a percepção acerca do Judiciário por parte dos cidadãos? Se houve mudanças no sentido de melhorias na eficiência e da transparência, como podem ser medidas? Qual o propósito do Judiciário, considerando o princípio da eficiência e os demais princípios do Estado Democrático de Direito e da administração pública, a enfeixar consensos e dar sinergia e motivação para as melhorias necessárias?

Assim, contextualizando o cenário, traçamos considerações acerca do ambiente da Estratégia Judiciário 2020. Em seguida, para posicionar o tema, vamos brevemente discorrer sobre o histórico das transformações que culminaram na reforma do judiciário em 2004.

A partir da compreensão do ambiente, a questão do acesso ao Judiciário, da transparência e da celeridade foram, desde a criação do CNJ, questões centrais. A EC-45 instituiu o tempo razoável do processo e a celeridade como princípios constitucionais; o CNJ, como órgão de controle, buscaria estabelecer padrões de indicadores, como forma a monitorar parâmetros de produtividade tendo em vista o princípio paradigma da eficiência.

Nesse sentido, vamos tecer considerações acerca das metodologias da Ciência da Administração que estão sendo aplicadas ao Poder Judiciário (Resolução CNJ n. 198/2014). Tais considerações visam a compreensão acerca da implantação das ferramentas de gestão no Poder Judiciário. A partir da compreensão de premissas e conceitos, vamos tratar de como estes enunciados podem concorrer para a melhoria da percepção da sociedade acerca dos serviços prestados pelo Poder Judiciário.

Se até a criação do CNJ não havia informações sistematizadas acerca do Judiciário, vamos verificar que os relatórios e análises estatísticas que estão atualmente disponíveis constituem importantes ferramentas que auxiliam o planejamento e a gestão.

Vamos analisar o fenômeno da ‘miopia’ quanto a definição do conceito da missão estratégica do Poder Judiciário, “Realizar Justiça”, conforme estabelecida pela Estratégia Judiciário 2020 (Resolução CNJ n. 198). Traçaremos também considerações quanto aos ‘macrodesafios’ estabelecidos e demais institutos previstos nesta Resolução, e como estes gravitam em torno da missão estabelecida.

Enfim, pretendemos demonstrar que a atual missão estratégica carece de factibilidade (termo utilizado por Amartya Sen, na filosofia do direito); ou que sofreria do fenômeno de “miopia”, na definição de Philip Kotler, na teoria da Administração de Marketing.

Para corroborar com este enfrentamento, vamos fazer uma breve análise dos dados do Relatório Justiça em Número produzido pelo CNJ, bem como de pesquisas qualitativas acerca da imagem do Judiciário, realizados desde antes da criação do CNJ, até o ano de 2014 (Pesquisa ICJBrasil, Imagem do Judiciário – Ibope/AMB e os levantamentos realizados pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul).

Finalmente, traremos as principais conclusões acerca da análise da Estratégia Judiciário 2020 e da implementação do planejamento e da gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário.

2. A ESTRATÉGIA JUDICIÁRIO 2020 (RESOLUÇÃO CNJ N. 198 DE 2014)

A referida Resolução dispõe ‘sobre o **Planejamento e a Gestão Estratégica** no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências’. Esta tem vigência de janeiro de 2015 a dezembro de 2020.⁴

⁴ CNJ. Resolução n.198, de 1º de julho de 2014, resolve, cf. Art. 1º “Instituir a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015/2020 – Estratégia Judiciário 2020 – aplicável aos tribunais indicados nos incisos II a VII do Art. 92 da Constituição Federal e aos Conselhos da Justiça, nos termos do Anexo, sintetizada nos seguintes componentes: a) Missão; b) Visão; c) Valores; d) Macrodesafios do Poder Judiciário”.

De acordo com esta normativa, atos emanados pelo CNJ deverão estar fundamentados na Estratégia Judiciário 2020 (naquilo que couber, quanto a políticas que envolvem o Poder Judiciário). A mesma Resolução estabelece a missão, a visão e os valores do Judiciário.⁵

Antes de tratarmos propriamente disso, e da análise das disposições da Resolução CNJ n. 198/2014, vamos apresentar considerações acerca do cenário em que se desdobra a Estratégia Judiciário 2020.

2.1 ACERCA DO CENÁRIO

Vivemos na era da informação; “**o mundo transforma-se de maneira profunda com o aparecimento da máquina lógica computacional**”⁶. Presenciamos o aparecimento de novas tecnologias a intervalos de tempos cada vez menores. No mundo do século XXI, as impressoras 3D são capazes de imprimir desde ossos e órgãos humanos até casas, comida, remédios, roupas, tecidos⁷. As transmissões de dados, de imagem e de som, ampliam a capacidade humana de comunicação por meio de redes e sistemas globais integrados e interativos.

Segundo SERBENA, já existem estudos acerca de computadores que se baseiam em redes neurais. A futura geração de computadores (ou de ‘neurocomputadores’) será capaz de testar várias hipóteses em paralelo, executando operações não lógicas, transformações e comparações. Será possível que tais máquinas sejam capazes de aprender, a partir de relações ou regras de dados e exemplos. Diante disso, seria possível, em um sistema de legislação civil, verificar hipóteses de enriquecimento ilícito, por exemplo; ou a manutenção do equilíbrio contratual, controlando e relacionando estas dentre outras variáveis; e ainda, em um sistema penal, a inserção de dados acerca de culpabilidade do agente, antecedentes, conduta

⁵ CNJ. Resolução n.198, de 1º de julho de 2014, resolve, cf. Art. 1º, Parágrafo único. Os atos normativos e as políticas judiciárias emanados do CNJ serão fundamentados, no que couber, na Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

⁶ COSTA, Newton Carneiro Affonso da Lógica, Informática e Direito. **Anais do 1º Congresso de e-Justiça da UFPR: O Poder Judiciário e a Sociedade da Informação**. SERBENA, Cesar Antônio (Coord.), Curitiba: Juruá, 2012, p. 23.

⁷ VAN DEURSEN, Felipe; BERNARDO, André. A revolução das impressoras 3D. **Revista Super Interessante**, Edição 314, Janeiro/2013. Disponível em: <http://super.abril.com.br/tecnologia/a-revolucao-das-impressoras-3d>, acesso em 07/11/2015.

social, personalidade, motivos do crime, circunstâncias, v.g. – verificando se há ou não coerência em tais parâmetros e fazendo um cálculo dosimétrico da pena.⁸

Fernando GALINDO, professor da Espanha, afirma que atualmente, a realidade formal jurídica, tem que conviver com o poder econômico da globalização – com a crescente valorização das regras de Governança – notadamente frente ao fenômeno da informática jurídica. Naquele país, segundo este autor, se ensina desde 1983 a gestão automatizada no âmbito da Justiça, e as reformas realizadas no ensino do Direito incluem além disso a Administração Judicial. Para ele, a regra de mercado da eficácia, é também a regra do Estado e de seus Três Poderes.⁹

Ao mesmo tempo em que se operam tais transformações, a sociedade está mais complexa e cada vez mais integrada em redes computadores que se estendem por recantos globais. O Processo eletrônico, desta segunda década do século XXI, é uma realidade no Brasil. No Estado do Paraná, por exemplo, todas as varas de primeiro grau estão informatizadas; as petições são eletrônicas e protocoladas de forma virtual. São, somente neste Estado da federação, mais de 5 milhões de processos virtuais cadastrados. O sistema Projudi atende a 73.193 usuários advogados, procuradores federais, estaduais e municipais e defensores públicos, e 52.682 operadores: servidores de secretaria, magistrados, promotores de justiça, assessores, distribuidores, contadores, peritos e peritos.¹⁰

De outro lado, também o próprio Direito e as instituições jurídicas, como o contrato, a família e a propriedade sofrem profundas transformações – promovendo um novo paradigma de promoção da dignidade como centro do ordenamento jurídico; nesse sentido, afirma FACHIN que “a incidência franca da Constituição nos diversos âmbitos das relações entre particulares, mormente nos impende alertar que a expressão forte e plena de sinergia que emerge contratos, nas propriedades e nas famílias, à luz de comandos inafastáveis de proteção à pessoa¹¹; [v.g. função social da propriedade (Art. 5º, XXIII CF), a boa-fé contratual (Art.

⁸ SERBENA, Cesar Antônio. Perspectivas de Aplicações da Inteligência Artificial ao Direito. In SERBENA, Cesar Antônio (Coord.) **Anais do 1º Congresso de e-JUSTIÇA da UFPR: o poder judiciário e a sociedade de informação**. Curitiba: Juruá, 2012, p. 53-54.

⁹ GALINDO, Fernando. Argumentação, Decisão Judicial e Informática Jurídica. In SERBENA, Cesar Antônio (Coord.) **Anais do 1º Congresso de e-JUSTIÇA da UFPR: o poder judiciário e a sociedade de informação**. Curitiba: Juruá, 2012, p. 31.

¹⁰ TJPR. Projudi atinge a marca de 5 milhões de processos cadastrados. Disponível em <https://www.tjpr.jus.br/destaques/-/asset_publisher/1IKI/projudi>, acesso em 14/08/2015.

¹¹ FACHIN, Luiz Edson, **Direito civil: sentidos, transformações e fim**. Rio de Janeiro: Renovar, 2015, p. 10-11.

113 CC), a concepção eudemonista da família com fundamento na igualdade (CF Arts. 226 e ss), proteção do meio ambiente (CF Arts. 5º LVIII, 23, VI, 24, VI, VIII, Art. 129, III, Art. 170, VI)].

Tratados e leis internacionais são internalizados e promovem novos paradigmas em questões políticas e criminais – lei nº 9.613/1998 de lavagem de dinheiro, GAFI¹², a Convenção de Palermo e a lei de crimes organizados - lei nº 12.850/2013.

Recentes trabalhos procuram demonstrar o fenômeno da globalização, notadamente quanto aos tratados de direitos humanos, de tal forma que, conforme LEE:

“...as relações entre o Direito Internacional dos Direitos Humanos e o direito interno caminham para um novo patamar, e isto desde o começo da era denominada pós-moderna. E, este patamar é aquele da supremacia dos Direitos Humanos, independentemente do ordenamento jurídico do qual provém: seja ele de caráter internacional ou interno”.¹³

Outro dado que se observa é o interesse do cidadão pela jurisdição. Recentemente, o país parou para assistir os desdobramentos da Ação Penal n. 470 e as sessões do julgamento no STF. O julgamento acerca de esquema de compras de votos, foi amplamente divulgado pela mídia, “que passou a demandar dos advogados e juristas uma tradução dos termos técnicos e jurídicos abordados durante os debates entre os ministros do STF (Supremo Tribunal Federal)”.¹⁴

Com a intensa cobertura dada pela mídia ao julgamento, os brasileiros passaram a conhecer cada um dos Ministros, elegendo ídolos e desafetos, acompanhando seus votos, criticando ou elogiando seus posicionamentos. A discussão de teses jurídicas sofisticadíssimas passou a ser conversa corriqueira entre leigos. Professores das Universidades foram chamados a escrever colunas nos jornais de grande circulação e a dar entrevistas em programas televisivos, esclarecendo à população aspectos

¹² **FUNAG.** Disponível em: http://funag.gov.br/loja/download/1042-Grupo_de_Acao_Financeira_Internacional_GAFI_O.pdf, acesso em 07/11/2015.

¹³ LEE, Elizabeth Höller. **A incorporação dos tratados internacionais de direitos humanos pelo ordenamento jurídico brasileiro.** Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11170&revista_caderno=16#_ftn3, acesso em 07/11/2015.

¹⁴ **FGV** Direito SP. Ação Penal 470. Disponível em <<http://direitosp.fgv.br/ap470>>, acesso em 07/11/2015.

relacionados ao julgamento, tornando um pouco mais palatável os pronunciamentos intrincados assistidos na TV Justiça.¹⁵

Por outra via, os movimentos sociais registrados no ano de 2013, reivindicando de serviços públicos de melhor qualidade, ‘Movimento Passe Livre’, colocam a prova as instituições do Estado, e a sua legitimidade.¹⁶

Atualmente, o país vive instabilidade política, crise econômica com crescimento próximo a zero e inflação crescente. Segundo Paul KRUGMAN, Nobel em Economia, a economia global passa por uma crise de superoferta. Para ele, o cenário mundial sofre com crescimento baixo, pressões deflacionárias e desempenho decepcionante. Especialmente isso traz problemas ao Brasil, afetado pela queda nos preços da commodities.¹⁷

Ainda na questão econômica, segundo o Relatório Focus, a expectativa para o juro básico da economia sobe a 14,25% em 2016, e a alta do IPCA prevista para esse ano é de 9,85%, e “em meio ao cenário de indefinições fiscais, turbulências políticas e forte crise econômica no país, afetando a confiança dos agentes econômicos, a projeção de retração do Produto Interno Bruto (PIB) este ano chegou a 3,02 por cento, sobre queda de 3,0 por cento antes”.¹⁸ Segundo o IBGE, “em valores correntes, o PIB no terceiro trimestre de 2015 alcançou R\$ 1.481,4 bilhões, sendo R\$ 1.267,2 bilhões referentes ao Valor Adicionado a preços básicos e R\$ 214,2 bilhões aos Impostos sobre Produtos Líquidos de Subsídios”.¹⁹

¹⁵ TAFFARELLO, Rogério Fernando. **Ação Penal 470: um marco para a justiça brasileira**. Disponível em https://www.ibccrim.org.br/boletim_artigo/4796-Ao-Penal-470-um-marco-para-a-justia-brasileira, acesso em 07/11/2015.

¹⁶ NADER, Valéria; BRITO Gabriel. O Brasil em 2013: acabou a paz social. **Carta Capital**: entrevista com Chico de Oliveira – Sociólogo – USP; “A efervescência do mês de junho, com a massividade dos protestos populares em todo o Brasil, faz de 2013 um ano, sem dúvida, bastante singular. Uma população há anos esgotada com a precariedade e ausência de serviços públicos, e assistindo erguerem-se à sua frente monumentais e luxuosos estádios de futebol para atenderem ao Mundial de 2014, mobilizou-se pela bandeira da Tarifa Zero, levantada pelo Movimento Passe Livre.” Disponível em: <<http://www.cartamaior.com.br/?/Editoria/Movimentos-Sociais/O-Brasil-em-2013-acabou-a-paz-social/2/29970>>, acesso em 07/11/2015.

¹⁷ VALLONE, Giuliana. Economia global projeta cenário decepcionante, diz Nobel de Economia, (KRUGMAN, Paul). **Folha de São Paulo**. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/10/1695575-economia-global-projeta-cenario-decepcionante-diz-nobel-de-economia.shtml>>, acesso em 07/11/2015.

¹⁸ Reuters. **Revista Infomoney** (20/10/2015), Disponível em <<http://www.infomoney.com.br/mercados/noticia/4365090/projecao-para-juro-basico-sobe-2016-apos-desistir-inflacao-meta>> acesso em 07/11/2015.

¹⁹ IBGE. A Economia Brasileira no 3º Trimestre de 2015: Visão Geral. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-val_201503comentarios.pdf. Acesso em 04/12/2015.

Já no campo jurídico, há estudos que associam os índices de desenvolvimento humano à judicialização, segundo entrevista do pesquisador GUEDES.²⁰ Trata-se de fenômeno que se observa também em outros países em que houve maior amplitude do rol de garantias constitucionais.²¹ MORLINO afirma que o fenômeno da democratização aconteceu ‘em todas as partes do mundo’.²²

O cenário atual é também fruto da ampliação contínua da participação do Judiciário na vida da sociedade. Tal fenômeno reforça o protagonismo e a relevância social e institucional do Poder Judiciário, a partir de 1988.

Nesse sentido, o fenômeno da judicialização pode ser explicado pelo extenso rol de direitos e garantias fundamentais previstos na CF. A legislação infraconstitucional, por sua vez, regulamentou uma série de direitos, incorporando e concretizando os principais tratados internacionais de direitos humanos, o que aliado aos princípios constitucionais da gratuidade e do acesso à justiça (CF, Art. 5º, LXXIV - o Estado prestará assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos) da inafastabilidade da jurisdição (CF, Art. 5º, XXXV - a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito) fomentaram a demanda jurisdicional.²³

Além disso, houve aumento da *accountability* institucional sobre os poderes Executivo e Legislativo por meio do controle concentrado de constitucionalidade, ampliando poderes de petição do Ministério Público, bem como, o rol dos legitimados ativos para propor ações, aumentando o protagonismo do Poder Judiciário.²⁴

²⁰ FREIRE, Tatiana. **CNJ – Brasil avança como referência em estatísticas judiciárias, diz pesquisador**. Disponível em < <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/80452-brasil-avanca-como-referencia-em-estatisticas-judiciarias-diz-pesquisador>>, acesso em 17/09/2015.

²¹ ROBL FILHO, **Conselho Nacional de Justiça**: Estado democrático de direito e accountability, São Paulo: 2013, p. 213.

²² MORLINO, Leonardo. Teoria da Democratização da Democracia e Pesquisa de Opinião. In **Democracia e confiança**: Por que os Cidadãos Desconfiam das Instituições Públicas? MOISÉS, José Alvaro (Coord.), São Paulo: Editora USP, 2010, p.23.

²³ ROBL FILHO, Ilton. Op cit, p. 196. Dentro da ideia de concretizar tais direitos, pode-se citar os Estatutos do Criança de do Adolescente (lei n. 8.069/1990), do Idoso (lei n. 10.741/2003), da Igualdade Racial (lei n. 12.288/2015), da Pessoa com Deficiência (lei n. 13.146/2015), o Código de Defesa do Consumidor (lei n. 8.078/1990), a Lei do Inquilinato (lei n. 8.245/1991).

²⁴ ROBL FILHO, Ilton. Op cit. p. 213.

Outrossim, conforme ROBL FILHO, a judicialização da política, pós-88, constituiu novos poderes ao Judiciário e o conseqüente aumento de demanda por questões, antes atribuídas aos poderes Executivo e Legislativo.²⁵

Foram as discussões acerca da necessidade de reformas no Judiciário, a partir de tais constatações, que culminaram, em 2004, com a promulgação da Emenda Constitucional n. 45.

Naquele ano, diagnosticou JOBIM:

“A promulgação da Constituição de 1988, contendo vasta Carta de Direitos e novos instrumentos processuais; a valorização do controle concentrado de constitucionalidade como uma espécie de ‘instância recursal’ utilizada pelas minorias políticas quando derrotadas no Parlamento; a intensa judicialização das chamadas ‘lesões de massa’, especialmente as relacionadas com os planos econômicos; o alto impacto econômico de decisões judiciais proferidas em ações civis públicas; a ampliação do ingresso de usuários no sistema judicial, em face dos Juizados Especiais (estaduais em 1996 e federais em 2002); o aumento da criminalidade organizada e da violência urbana; esses são fatores mais importantes que levaram a um crescente protagonismo político e social experimentado pelo Judiciário brasileiro”.²⁶

Mais recentemente, o Ministro BARROSO em entrevista²⁷, diz que trata de fruto de uma “constituição abrangente”; e que em tal pano-de-fundo, a sociedade e seus atores judicializam todas as matérias. Esse ponto de vista converge com o discurso de JOBIM, que vimos anteriormente.

Sem embargos, para BARROSO, referindo-se especificamente à função precípua do STF, “há necessidade não apenas de maior qualidade no debate acerca de uma reforma do judiciário, mas também a qualidade dos julgamentos”.

Outro componente do cenário é que o Judiciário brasileiro, pelas prerrogativas constitucionais, é administrado por magistrados e servidores²⁸ – muitas vezes sem formação técnica em gestão administrativa.

²⁵ Idem.

²⁶ JOBIM, Nelson. Judiciário: construindo um novo modelo. In FGV, **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005. p. 13.

²⁷ HAIDAR, Rodrigo; NONATO, Israel. Luís Roberto Barroso: “Não tenho nenhum orgulho do volume de processos que o Supremo julga”. **Os Constitucionalistas**. Disponível em <http://www.osconstitucionalistas.com.br/entrevista-luis-roberto-barroso-nao-tenho-nenhum-orgulho-do-volume-de-processos-que-o-supremo-julga>, acesso em 23/02/2015.

²⁸ CF. Art. 99. “Ao Poder Judiciário é assegurada autonomia administrativa e financeira”.

ROBL FILHO, citando HAMMERGREN, observa, dentre as questões acerca da administração e do gerenciamento do Judiciário, problemas de *accountabilities* judiciais comportamental e institucional internas. Nesse sentido, critica o “*formalismo, o isolamento judicial da comunidade e a tendência de juízes inferiores tomarem decisões em conformidade com a atuação dos superiores*”.

Muitas vezes, segundo esse autor, não há um gerenciamento adequado, pela ausência de qualificação dos funcionários e dos juízes para a gestão. Com isso, ficariam “alheios às grandes questões administrativas”, com administrações que não estariam comprometidas com o ‘bem comum’ de forma que os recursos são usados, muitas vezes, inadequadamente.²⁹

Com a complexidade crescente na administração de recursos por parte do Judiciário, parte da doutrina entende que pode haver confusão entre a atividade política e a atividade administrativa.

A prerrogativa da independência e da autonomia administrativa não pode transformar-se em isolacionismo corporativista, comprometendo a eficácia dos serviços prestados pela jurisdição, ou até a unicidade do Poder Judiciário quanto a sua missão institucional.

Para Joaquim FALCÃO, a criação do CNJ só foi possível porque contou com uma conjugação de fatores, num momento histórico em que o Presidente do STF era o Ministro Nelson Jobim, no Ministério da Justiça estava Márcio Thomaz Bastos, e no Congresso Nacional, como relator da Emenda Constitucional da Reforma do Judiciário, o Senador José Jorge Vasconcellos. A combinação formou uma ‘aliança política poderosa’ que aprovou a Emenda contra vários interesses corporativos isolacionistas.³⁰

Segundo FALCÃO, um dos fatores que estimulariam o isolacionismo do Judiciário seria o formato uniprofissional da gestão administrativa, por serem os próprios juízes que administram a Justiça no Brasil.³¹

Inexiste administração por profissionais não juízes, a não ser em nível subordinado e auxiliar. São eles, os juízes, os legalmente responsáveis por orçamento, recrutamento, política de recursos humanos, estrutura salarial, instalações físicas, informatização, etc. Responsáveis pelos caminhos e

²⁹ ROBL FILHO, Ilton, Op cit. p. 173.

³⁰ FALCÃO, Joaquim. O futuro é plural: administração de justiça no Brasil. **Revista USP**, São Paulo, USP – N. 1 (mar./mai. 1989). p. 22-35, 33.

³¹ Idem.

descaminhos. A iniciativa e a decisão final é deles e não de qualquer outra categoria profissional, como os administradores públicos, por exemplo.

É, portanto, em tal cenário que informações e justificações para alocação de recursos se confrontam com as limitações da estrutura e de recursos disponíveis ao Judiciário.

Estas breves considerações acerca do cenário nem que se desdobra a estratégia, busca exemplificar questões que podem determinar metas e diretrizes para o cumprimento da missão institucional.

Mas, antes de falarmos propriamente da Estratégia e missão, vamos discorrer sucintamente acerca da Reforma do Judiciário, para entendermos o processo de planejamento estratégico que seria instituído anos mais tarde.

2.2 BREVE HISTÓRICO ACERCA DA REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO

A reflexão mais intensa sobre fortalecimento e modernização da gestão pública “só ganhou corpo a partir da Constituição de 1988”. No Brasil, até então, haviam esforços pontuais e ‘ilhas de excelência’ no Poder Judiciário.³²

As primeiras ações estruturadas que se tem notícia, voltadas ao aprimoramento institucional do Poder Judiciário, ocorreram no TJERJ, sob a Presidência do Des. Marcus Antônio de Souza, por meio de Convênio firmado com a FGV, em 2001. A ideia era buscar um novo modelo de gestão, dentro do contexto de reformas administrativas que foram promovidas no Poder Executivo, desde a década de 1990.³³

A Reforma Gerencial no Brasil “*nasceu da pressão por maior eficiência ou menores custos que se seguiu à transformação do Estado Democrático Liberal em Estado Democrático Social*”.³⁴

³² FLEURY, Nelson Meyer. A resposta da gestão estratégica às exigências de efetividade, eficácia e eficiência no Poder Judiciário, in **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005, p. 30.

³³ FGV. **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005, p. 9.

³⁴ BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org) **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

Ao mesmo tempo, intensificavam-se, desde o final do século XX, os debates acerca da ‘crise do judiciário’; sobre como equacionar questões estruturais e organizar o Judiciário frente ao sensível aumento da demanda jurisdicional, para tornar a jurisdição mais célere e estabelecer ferramentas que estabelecessem controles.

Nesse contexto, era necessário **identificar os problemas que comprometiam a celeridade** no trâmite das ações judiciais, e implementar controles que proovessem maior transparência à instituição.

Assim, segundo ROBL FILHO, estruturalmente, *accountability* significa: “...a necessidade de uma pessoa física ou jurídica que recebeu uma atribuição ou delegação de poderes prestar informações e justificações sobre suas ações e seus resultados, podendo ser sancionada política e/ou juridicamente pelas suas atividades”.³⁵

Fazia-se necessária a *accountability* judicial horizontal - comportamental e institucional. Freios e contrapesos destinados a buscar informações e justificações e aplicar sanções quanto às questões administrativas aos órgãos do Poder Judiciário (PJ). Já a *accountability* comportamental – buscava sancionar a produtividade e a probidade dos atos e atitudes de magistrados.³⁶

Assim, a década de 1990, no Brasil, foi marcada por debates e propostas que precederam a Reforma do Judiciário (Emenda Constitucional n. 45 de 2004). Houve propostas de Emendas Constitucionais (PECs n. 96/1992 e n. 112/1995) que propunham um ‘redesenho organizacional’, que propiciasse maior controle por parte da sociedade, ao Poder Judiciário.

A necessidade da Reforma era evidente frente às mudanças que se operaram a partir da CF que promoveram forte concentração de poderes ao Judiciário. Ilustrando tal situação, ROBL FILHO cita CLÈVE, segundo quem, ‘não existe um Judiciário com maior

³⁵ ROBL FILHO, Op. Cit, p. 223. Para o efetivo exercício da democracia no Estado de Direito, há a necessidade de transparência para que as diversas formas de *accountability* possam ser efetivadas. Observe-se que o conceito de *accountability* é amplo. A sanção exercida pelos cidadãos aos governantes é o voto (*accountability*-vertical) – que se aplica aos Poderes Executivo e Legislativo; o Poder Judiciário não se submete a tal controle de forma direta. Outra modalidade de *accountability* é a social – exercida pela exposição midiática, bem como por outras instituições, a exemplo de manifestações públicas, ou da OAB, que refletem a opinião de segmentos da sociedade. Na modalidade horizontal, os poderes instituídos harmonicamente desempenham o papel de defesa dos preceitos constitucionais, em um sistema de freios e contrapesos – os Poderes relacionam-se de forma harmônica e independente conforme preceitos da Teoria do Estado no Estado Democrático de Direito. Ao exercer o poder de *accountability*, institucional, o CNJ pode requerer informações e justificações dos agentes estatais que compõem o Poder Judiciário, e sancioná-los.

³⁶ *Ibidem*, p. 30.

independência do que o brasileiro³⁷. Tanta independência e autonomia impunham novas formas de controle.

O argumento para a reforma era de que o governo brasileiro não havia redesenhado institucionalmente o Poder Judiciário a fim do cumprimento de suas missões constitucionais.

No mesmo sentido, havia também proposições de mudanças que vinham sendo propostas no âmbito do processo civil.³⁸

Uma das principais questões era equacionar respostas ao crescimento da demanda jurisdicional, embora não houvessem dados sistemáticos e estruturados sobre isso; buscava-se redesenhar o Judiciário para o exercício de suas funções, provendo maior transparência; promovendo a cidadania e demais garantias e direitos constitucionais; concretizar tais garantias e direitos. Para que isso ocorresse, era necessário prover o Judiciário de maior eficiência.

Isso estava em consonância com o modelo gerencial da década de 1990. Em 1998, foi promulgada a Emenda Constitucional n. 19, que incluiu entre os princípios da administração pública o da ‘eficiência’.³⁹

A reforma promovida no sistema judiciário brasileiro seguia, no limiar do século passado, uma tendência global.

Nos anos 1990, o Banco Mundial financiou diversos projetos de reformas judiciárias na busca de estabelecer Conselhos de Justiça ou de revisar os existentes.⁴⁰ Como exemplo da busca da racionalização e eficiência, pode-se citar o CEPEJ (*The European Commission for the Efficiency of Justice*), criado em 2002, conforme se lê abaixo:

A Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça foi constituída a partir do Comitê de Ministros do Conselho Europeu, no ano de 2002. A Comissão foi concebida primariamente com o propósito de concretizar soluções para os estados membros da Comunidade Europeia para promover a efetividade na implementação de instrumentos de organização judicial; visando **assegurar políticas públicas concernentes às demandas dos usuários dos sistemas de justiça**; e prover aos estados soluções

³⁷ Ibidem, p. 197.

³⁸ Ibidem, p. 223.

³⁹ CF. Art. 37, *caput*. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

⁴⁰ ROBL FILHO, Op. Cit., p. 174.

efetivas para as Cortes, prevenindo violações ao artigo 6º da Convenção Europeia de Direitos Humanos e; reduzir a taxa de congestionamento na Corte Europeia de Direitos Humanos. O CEPEJ é composto por um corpo de especialistas dos 47 Estados-membros; busca também promover o acesso à metodologias e indicadores para a **eficiência** pública. (Tradução livre, grifo nosso).⁴¹

Na Inglaterra, a reforma foi consubstanciada no *Constitutional Reform Act* de 2005⁴²; na América Latina, utilizou-se como modelo o direito continental europeu latino; a reforma constitucional argentina criou o *Consejo de la Magistratura* em 1994; ROBL FILHO cita HAMMERGREN, para afirmar que não há um modelo específico latino-americano, mas que as competências e as metas estabelecidas visavam o aumento da independência individual e institucional, melhorar o desempenho judicial e “estabelecer melhores processos administrativos contra juízes e serviços auxiliares”.⁴³

No Brasil, era evidente a carência de informações sistematizadas que possibilitassem maior eficiência. Durante as discussões para a aprovação da Emenda Constitucional n. 45, em 2004, havia a convicção, por parte do Chefe do Poder Judiciário, da necessidade de sistematizar dados esparsos espalhados por órgãos e segmentos de Justiça.

Assim, JOBIM convocava:

“(...). Vamos dimensionar a nossa capacidade de oferta de decisões e seus gargalos. Esse dimensionamento, absolutamente necessário, reclama uma análise estratégica do Poder Judiciário em sua integralidade. Análise essa que induz os vinte e sete Tribunais de Justiça Estaduais, os vinte e quatro Tribunais Regionais do Trabalho, os cinco Tribunais Regionais Federais, com todas as suas estruturas de primeiro grau, juntamente com os quatro Tribunais Superiores e com o Supremo Tribunal Federal a começarem a agir de forma sistêmica”.⁴⁴

⁴¹ The European Commission for the Efficiency of Justice. “The European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) was set up by the Committee of Ministers of the Council of Europe in September 2002, and is entrusted primarily with proposing concrete solutions, suitable for use by Council of Europe member states for: promoting the effective implementation of existing Council of Europe instruments used for the organisation of justice; ensuring that public policies concerning the courts take account of the needs of the justice system users; and offering states effective solutions prior to application to the Court and preventing violations of Article 6 of the European Convention on Human Rights, thereby contributing to reduce congestion in the European Court of Human Rights. The CEPEJ is today a unique body for all European States, made up of qualified experts from the 47 Council of Europe member states, to assess the efficiency of judicial systems and propose practical tools and measures for working towards an increasingly efficient service for the public.”, em http://www.coe.int/T/dghl/cooperation/cepej/default_en.asp, acesso em 20/10/2015.

⁴² ROBL FILHO. Op cit, p. 155.

⁴³ Ibidem, p. 174.

⁴⁴ STF. Posse Presidencial. Disponível em: http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/publicacaoPublicacaoInstitucionalPossePresidencial/anexo/Plaqueta_de_P

Desta forma, há 10 anos, sem sistematização e sem informações consolidadas, era impossível formular políticas e diretrizes para nortear a instituição de forma estruturada. Não havia base empírica para medir a eficiência dos órgãos do Judiciário. Existia um caminho a trilhar, mas era preciso pavimentá-lo.

VIDIGAL, Presidente do STJ, indagava, à época: qual é a Justiça que queremos?⁴⁵

“...Queremos a Justiça mais próxima do cidadão. Queremos a Justiça mais transparente (...) porque, havendo transparência, haverá maior compreensão. Havendo compreensão há respeito; e, havendo respeito, o Poder Judiciário, o Ministério Público e a Advocacia, todos que tenham a contribuir com a realização da Justiça, terão o respeito da sociedade e, por conseguinte, terão também maior autoridade”

Assim, o Conselho Nacional de Justiça é criado no Brasil para prover tais respostas e aplicar as mudanças necessárias para melhorar a eficiência do Poder Judiciário e prover fórmula de *accountability* horizontal. CAMPOS, naquela época, alertava que não se pode redesenhar instituições do Estado Democrático de Direito “pensando apenas na eficiência”, é preciso também garantir os demais princípios da CF, tais como a garantia dos direitos humanos.⁴⁶

Ao mesmo tempo, a reforma inclui no rol do Art. 5º da CF, o inciso LXXVIII, visando promover a celeridade jurisdicional e a razoável duração do processo.⁴⁷

Estes eram os anseios da sociedade brasileira, mas, *ab initio*, não havia dados consolidados que permitissem estabelecer parâmetros de melhoria e políticas nacionais continuadas tendo em vista a eficiência. O projeto “Indicadores Estatísticos para o Judiciário Nacional” foi implantado no ano de 2003 pelo STF.⁴⁸ Dentre as primeiras Resoluções

[osse_Ministro_Nelson_Jobim_na_Presidencia.pdf](#), acesso em 16/10/2015. Em seu discurso de posse na Presidência do STF em 2004.

⁴⁵ FLEURY, Nelson Meyer. A resposta da gestão estratégica às exigências de efetividade, eficácia e eficiência no Poder Judiciário, in **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005, p. 31.

⁴⁶ ROBL FILHO, Op cit, p. 224.

⁴⁷ CF. Art. 5º LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

⁴⁸ JOBIM, Nelson. Judiciário: construindo um novo modelo. in FGV. **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005, p. 13-16.

editadas pelo CNJ, incluíam-se as que regulamentavam a implantação de Centros de Estatística.⁴⁹

A partir disso, possibilitou-se colmatar um sistema de captação de dados acerca do Judiciário, envolvendo seus números: dados de orçamento, produtividade, recursos humanos e estrutura. As informações sobre a movimentação dos processos e sobre os grandes litigantes, por exemplo, poderiam ser separadas em temas, assuntos e ramos da Justiça. Tais levantamentos possibilitariam identificar cenários, acompanhar transformações e tendências, promover diagnósticos e análises comparativas.

O que fazer com tais números, com tais análises, é um exercício de previsão.

No ano de 2009, a Resolução do CNJ n. 70 instituiu o processo de Planejamento e Gestão Estratégica a nível nacional, segundo a qual, manifestou-se o então Presidente do STF, Ministro Gilmar Mendes:

“No tocante à melhoria da gestão dos tribunais, o Conselho Nacional de Justiça coordenou o trabalho de construção do ‘Planejamento Estratégico do Poder Judiciário’, aprovado pelos Presidentes dos 91 tribunais brasileiros no 2º Encontro Nacional do Judiciário, realizado em fevereiro de 2009, e institucionalizado pela Resolução nº 70, do Conselho Nacional de Justiça. (...) Quando o Judiciário opera com eficiência, as garantias constitucionais são preservadas, a desigualdade se reduz, a sociedade se fortalece e, com ela, o Estado de Direito.”⁵⁰

O Planejamento e a Gestão estratégica no âmbito do Judiciário é, portanto, fenômeno recente. A Resolução CNJ de n. 70 foi revisada e revogada, dando origem à de 2015, de n. 198. Tais Resoluções trazem conceitos utilizados nas técnicas de administração corporativa e empresarial, do que se fazem necessárias breves considerações.

2.3 DA ESTRATÉGIA VOLTADA AO ‘MERCADO’

⁴⁹ CNJ. A Resolução CNJ n. 4 de 2005 institui o Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_76_12052009_10102012220048.pdf. Acesso em 16/10/2015. A partir desta outras Resoluções serão editadas para melhorar a coleta de dados.

⁵⁰ STF. MENDES, Gilmar. Organização do Poder Judiciário Brasileiro. Disponível em <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaArtigoDiscurso/anexo/JudicBrasil.pdf>, acesso em 01/12/2015.

A Teoria Geral da Administração, difundida no setor privado, foi o caminho encontrado pela administração pública para melhorar a eficiência na prestação de serviços⁵¹. FLEURY destaca que o planejamento é uma das funções básicas da Teoria da Administração Clássica. Citando TAYLOR e FAYOL, este autor enfatiza que no ato de administrar, *prever* é função primeira – “visualizar o futuro e desenhar o plano de ação”.⁵²

Desenvolvidas desde o início do século passado, as teorias administrativas começaram a ganhar maior consistência acadêmica a partir da década de 1950, com o patrocínio de pesquisas, por parte da Fundação Ford e da Carnegie Corporation, que recomendavam estudos acerca de ‘política de negócios’ (Relatório Gordon-Hewell).⁵³

A linha de produção inaugurada por Ford (1913) não se sustentou nos anos 1920, porque não podia prever o comportamento dos consumidores.⁵⁴ O fenômeno do planejamento intensificou-se, com maior difusão a partir das crises do petróleo (década de 70). Isso fez com que empresas norte-americanas tivessem que rever ensinamentos da Teoria Clássica, que tinham o foco ora na produção, ora no desenvolvimento do produto.

Da mesma forma, as mudanças ocorridas no mundo obrigavam as empresas a adequarem-se e ganhar competitividade. Assim, há uma proliferação de diversas abordagens na Teoria Geral Administrativa, tais como a Humanística, a Neoclássica, a Estruturalista, a Comportamental, a Sistêmica e a Contingencial.⁵⁵

No ambiente de crise, a gestão estratégica ganha força e o processo de planejamento se difunde. Dentre os autores que escreveram sobre o planejamento estratégico destacam-se DRUCKER (1974)⁵⁶, MCGREGOR (1967)⁵⁷, CHANDLER (1976)⁵⁸ e ANSOFF (1965)⁵⁹. Tais autores, desde a década de 1950, discorreram acerca da gestão por meio de objetivos

⁵¹ FLEURY, Nelson Meyer. A resposta da gestão estratégica às exigências de efetividade, eficácia e eficiência no Poder Judiciário, in FGV, **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005, p. 25-36.

⁵² Idem.

⁵³ Idem, citando CERTO E PETER (1993).

⁵⁴ KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. BRANDÃO, Ailton Bomfim Brandão (Trad.). 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 22.

⁵⁵ CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 499-500.

⁵⁶ Ibidem, p. 570 (Peter F. Drucker, Management, Nova York, Harper & Row, 1974)

⁵⁷ Ibidem, p. 537 (Douglas M. McGregor, The Professional Manager, Nova York, McGraw-Hill Co., 1967).

⁵⁸ Ibidem, p. 505 (Alfred Chandler Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprises, Cambridge, Mass., The MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, 1976).

⁵⁹ Ibidem, p. 236 (H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, Nova York, McGraw-Hill, 1965).

mensuráveis; enfatizaram a integração entre os diferentes níveis hierárquicos da organização; articularam a relação entre a estrutura e estratégia organizacional e; diferenciaram a organização quanto a categorias de processos em atividades-meio e atividades-fim, diferenciando as áreas de decisão estratégica, administrativa e operacional.⁶⁰

A partir de tais estudos, com o foco no comportamento do consumidor, a estratégia para organizações, não mais se concentraria na produção, no produto ou nas vendas; mas em desejos e necessidades dos consumidores.⁶¹

O novo paradigma pode ser exemplificado: se a missão de uma das unidades da Xerox era, “fabricamos copiadoras”, por exemplo, nos anos 70, (orientada para a produção ou para o produto), a partir do novo paradigma, passou a ser – “ajudamos a melhorar a produtividade do escritório”, a Columbia Pictures, por sua vez, ao invés de definir-se como “fazemos filmes”, na orientação para o mercado passa a ser, “vendemos entretenimento”. Tais missões são orientadas mais às necessidades e desejos dos consumidores, do que ao aumento da produção, ou no desenvolvimento do produto.

IACocca, da Chrysler e WALTON, da Wal-Mart afirmariam⁶²:

“Nossa meta como empresa (Wall Mart) é prestar serviços aos consumidores que não sejam apenas os melhores, mas que se tornem lendários”.

“A única segurança de emprego que alguém tem nessa empresa (Chrysler) decorre da qualidade, produtividade e de consumidores satisfeitos”

Onde antes o foco era a produção e a escala e/ou a melhoria constante do produto, a partir das crises mundiais, o novo paradigma exigia compreender, com a ajuda de diversas ferramentas de gestão e metodologias de pesquisa, quem são os consumidores (atuais e futuros) e quais os seus hábitos, necessidades, desejos, demandas.

Tais transformações não ocorrem de forma estanque, nem mesmo uniforme; a partir da Teoria Clássica administrativa, muitas outras foram formuladas e implementadas. O que se verifica é que a nova compreensão marcaria uma nova etapa na Teoria Geral da Administração, uma vez que concebe a organização como um sistema aberto.

⁶⁰ FLEURY, Nelson Meyer, Op cit. p. 25-27.

⁶¹ KOTLER, Philip. Op cit. p. 50.

⁶² Idem.

Ao invés da proposição de buscar encontrar uma “melhor maneira” (*the best way*), que tinha validade universal, a ênfase se volta ao ambiente e à compreensão de suas demandas (atuais e futuras). Assim, “tudo depende (*it depends*) das características ambientais relevantes para a organização”.⁶³

Segundo Philip KOTKER, planejamento estratégico que se orienta ao mercado pode ser assim definido⁶⁴:

“... é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro.”

A orientação para a produção, por outro lado, e segundo Kotler, pode levar ao que o autor chama de **miopia** em marketing (*marketing myopia*).

Exemplificando, Kotler cita organizações que se conformam diante dos princípios da ‘linha de montagem’, como em alguns órgãos governamentais americanos, que atendem a vários casos por hora, em detrimento da qualidade do serviço.⁶⁵

Desta forma, a “Estratégia Judiciário 2020”, instituída com a Res. CNJ n. 198, busca aplicar conceitos e metodologias difundidos na iniciativa privada, junto aos órgãos e segmentos do Poder Judiciário - utilizando-se de técnicas que se difundiram com mais intensidade a partir dos anos 1990, com vistas a melhorias na eficiência organizacional.

2.4 DAS METODOLOGIAS DA “ESTRATÉGIA JUDICIÁRIO 2020”

A Res. n. 198 do CNJ, que **dispõe acerca da Estratégia do Judiciário**, sugere a utilização de técnicas que são difundidas junto ao setor privado. Nesse sentido, para a implantação do Planejamento e da Gestão Estratégica no âmbito Judiciário, utiliza-se da análise SWOT e do *Balanced Scorecard* (BSC).

⁶³ CHIAVENATO, Idalberto, p. 499-500.

⁶⁴ KOTLER, Philip. Op cit. p. 71.

⁶⁵ Ibidem, p. 35.

A primeira metodologia é fruto da ‘Abordagem Contingencial da Administração’; a segunda, da orientação organizacional para a estratégia (*Strategy-Focused Organization*)⁶⁶.

Esta última baseia-se na Teoria Matemática da Administração - “uma corrente que localizamos em vários autores que enfatizam o processo decisório e o tratam de modo lógico e racional através de uma abordagem quantitativa, determinística e lógica”.⁶⁷

Segundo CHIAVENATO⁶⁸, os recentes estudos acerca de organizações complexas, levaram a compreensão de que a estrutura organizacional e o seu funcionamento dependem de sua interface com o ambiente externo. Assim, utiliza-se uma abordagem contingencial da Administração, para que se obtenha a compreensão do ambiente em busca da eficácia organizacional; diferentes ambientes, nessa abordagem, requerem diferentes desenhos.

A abordagem contingencial foi primeiramente abordada por SKINNER, em 1953, mas diversos autores de administração discorreram sobre sua utilização (mais especificamente sobre o desenho organizacional, a partir da década de 1970), dentre os quais: CHANDLER (1962), LAWRENCE (1967), LORSCH (1969), KILMANN (1976), BURNS (1961), PORTER (1977), STARBUCK (1976), KHARDWALLA (1977), GALBRAITH (1973), CHILD (1977), KILMANN (1974), PASCALE (1981). GHOSHAL (1989) e PETERS (1992).⁶⁹

A ideia da Teoria da Contingência é imprimir flexibilidade e agilidade para a organização. Ela parte da premissa de que não há uma única e melhor maneira de administrar e organizar. Para se obter melhores resultados organizacionais, as ações administrativas são contingências da característica situacional.⁷⁰

Assim, a partir de informações acerca do ambiente, o planejamento estratégico busca identificar potencialidades (Strengths) e fraquezas (Weaknesses) da organização, e deste modo relacioná-los àquelas oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) que o ambiente

⁶⁶ KAPLAN, Robert S., **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios. SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad.), Rio de Janeiro: Elsevier, 2000, p. 11.

⁶⁷ CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 498.

⁶⁸ Ibidem, p. 442.

⁶⁹ Ibidem, p. 500-501.

⁷⁰ Ibidem, p. 509 – “Lawrence e Lorsch fizeram uma pesquisa sobre o defrontamento entre organização e ambiente que provocou o aparecimento da Teoria da Contingência.”

apresenta. Tal técnica é conhecida como Análise SWOT e faz parte da “escola do desenho estratégico”.⁷¹

Dessa forma, a metodologia adotada pelo CNJ parte do mapeamento do ambiente. A partir do diagnóstico externo, avalia-se os pontos fortes do Judiciário (que podem ser ampliados) e fracos (que devem ser corrigidos ou melhorados). Ao compatibilizar tais aspectos endógenos e exógenos, define a estratégia organizacional.⁷²

Nesta linha, informações acerca do ambiente permitem visualizar forças e fraquezas internas. Com tais informações, é possível enunciar uma missão estratégica, definir com mais segurança as políticas, diretrizes e decisões administrativas que movimentarão a máquina para as questões consideradas prioritárias.

Uma vez definida a fórmula para o desenho da estratégia, a Estratégia Judiciário 2020 define as maneiras de medir, avaliar e monitorar a sua implementação – com foco na missão estratégica. Para isso, a metodologia utilizada é o *Balanced Scorecard* (BSC).

Esta metodologia, criada por KAPLAN e NORTON, a partir de um artigo publicado em 1992, tem como ideia central que “*O que uma organização define como indicador é o que ela vai obter como resultados*”.⁷³

O balanceamento das variáveis e indicadores, combinados, permitem um acompanhamento apropriado de metas e indicam tendências ao alcance de objetivos institucionais propostos. Os indicadores servem como um painel de instrumentos que estão orientados à estratégia traçada.⁷⁴

O planejamento estratégico contempla, assim, a análise ambiental e organizacional que aponta um diagnóstico. A partir dele, podem ser definidas diretrizes estratégicas e políticas institucionais, para as quais são criados diversos indicadores (metas e medidas periódicas ou continuadas), programas, projetos ou operações. A Resolução CNJ n. 198 de 2015 dispõe

⁷¹ Ibidem, p. 542.

⁷² Idem.

⁷³ Ibidem, p. 457.

⁷⁴ KAPLAN, Robert S., **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios. SERRA, CUNHA, Afonso Celso da (Trad.), Rio de Janeiro: Elsevier, 2000, p. 11.

acerca da conceituação de tais indicadores, que integram Estratégia Nacional do PJ. (Art. 2º, Incisos II/VII).⁷⁵

Segundo KAPLAN, mesmo nas instituições sem fins lucrativos, e nas públicas, a importância de tais indicadores é demonstrada por sua relevância atual. Com o uso destas, é possível a realização de análises complexas, articulando a organização em torno de seus objetivos estratégicos.⁷⁶

Portanto, o planejamento estratégico parte, pois, de uma análise da situação atual - para projetar uma situação futura desejada – possibilitando a alocação de recursos e meios, em fatores que possam ser considerados prioritários para aquele fim. Isso é feito com base em parâmetros, variáveis e metas preestabelecidos, que possam a ser monitorados, adaptados e avaliados em direção à missão institucional. A partir de tais constatações, são possíveis novos direcionamentos e a criação de indicadores e variáveis que possam ser ajustados quanto ao resultado esperado.

A metodologia utilizada na elaboração da Estratégia do Judiciário busca informações e justificativas nos diversos níveis operação de seus órgãos e segmentos, alinhando a partir da cúpula diretiva, as políticas e diretrizes a serem implementadas. Assim, desenvolvem-se reuniões de revisões da estratégia e Encontros, que envolvem não apenas os diversos órgãos do Judiciário e do Sistema de Justiça, mas também a sociedade.

⁷⁵ CNJ. Res. CNJ n. 198. Art. 2º “Considera-se, para os efeitos desta Resolução: II – Metas de Medição Continuada (MMC): metas aplicáveis aos órgãos do Poder Judiciário e acompanhadas pelo CNJ durante o período de vigência da Estratégia Nacional; III – Metas de Medição Periódica (MMP): metas aplicáveis aos órgãos do Poder Judiciário e acompanhadas pelo CNJ para períodos predefinidos durante a vigência da Estratégia Nacional; IV – Metas Nacionais (MN): conjunto de metas formado pelas Metas de Medição Continuada (MMC) e pelas Metas de Medição Periódica (MMP); V – Iniciativa Estratégica Nacional (IEN): programa, projeto ou operação alinhado(a) à Estratégia Nacional do Poder Judiciário; VI – Diretriz Estratégica (DE): orientações, instruções ou indicações a serem observadas na execução da Estratégia Nacional ou para se levar a termo uma meta ou iniciativa estratégica; VII – Cesta de Indicadores e Iniciativas Estratégicas: repositório de métricas de desempenho institucional e de iniciativas (programas, projetos e operações)”.

⁷⁶ **International Journal For Court Administration** - December 2012. “*In non-profit organizations, and in public institutions in particular, the importance of non-financial indicators is demonstrated by the relevance assumed in recent decades of those models, like BSC, that through these indicators can be used to best represent the achievement of complex and to articulate goals of public organizations*, citando Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*, Harvard Business Review, 70(1); Kaplan R.S., Norton D.P. (1996a), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press; Kaplan R.S., Norton D.P. (1996b), *Using the Balanced Scorecard as a management service*, Harvard Business Review, 74(1); Kaplan R.S. (1999), *The Balanced Scorecard for Public Sector Organization*, Balanced Scorecard Report, Boston: Harvard Business School Publishing,” Disponível em: http://www.iaca.ws/files/ijca_2012_special_issue/lepore_metallo_agrifoglio-court_performance.pdf, acesso em 06/10/2015.

Os dados levantados são consolidados em relatórios analíticos que ajudam a compor um ‘background’ ou um “pano-de-fundo”, onde são definidos os principais objetivos organizacionais que se traduzem em objetivos macro, ou macrodesafios.

2.5 MACRODESAFIOS DO PODER JUDICIÁRIO

A Resolução CNJ n. 198, elenca os ‘macrodesafios’, e os divide em três níveis: 1) Sociedade - direitos de cidadania e efetividade na prestação jurisdicional; 2) Processos Internos - combate a corrupção e improbidade, celeridade e produtividade, soluções alternativas de conflitos, gestão de demandas repetitivas e grandes litigantes e; 3) Recursos - gestão de pessoas, gestão de custos, governança judiciária, infraestrutura e tecnologia da informação.

A partir dos três níveis, os desafios são divididos quanto aos órgãos, ou segmentos Federal, Trabalho, Eleitoral, STJ, Estadual e Militar. Dentre as tendências, o incentivo às soluções alternativas de conflito, o aumento da quantidade de julgados, de processos antigos.

Outra “tendência” é a melhoria do “sistema criminal”.

Inserem-se nas tendências o uso da Tecnologia de Informação e outras questões estruturais de ‘profissionalização da gestão’. Há no mapa estratégico, a partir disso, 1 macrodesafio para a ‘sociedade’ (garantia de direitos de cidadania acima de tudo) e 7 macrodesafios relacionados a processos internos. Na questão estrutural, há 4 macrodesafios⁷⁷

Tais objetivos ou “macrodesafios” são desenhados a partir da captação dos dados nos diversos órgãos do Judiciário, os inter-relacionando por meio de fórmulas, com base em variáveis predefinidas e então consolidados em indicadores. Dentre os indicadores podemos citar a taxa de congestionamento, casos novos por magistrado e por servidor, carga de trabalho, índice de produtividade dos magistrados (IPM), por servidor (IPS), índice de atendimento à demanda.⁷⁸

⁷⁷ CNJ. Macrodesafios do Poder Judiciário 2015-2020. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/03/7694a9118fdabdc1d16782c145bf4785.pdf>

⁷⁸ CNJ. Justiça em números 2015: ano-base 2014/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2015, p. 37.

A partir de tais tendências, traça-se um cenário desejado em que se deseja de justiça mais acessível, mas também desjudicialização e descongestionamento. Proibidade e justiça tempestiva. Legitimidade ao sistema eleitoral (sic); racionalização; melhoria do sistema de segurança pública (talvez esse item fosse melhor explanado a partir do Art. 2º, da CF⁷⁹, quanto a harmonia com os demais poderes na busca da proteção dos direitos humanos, Art. 1º, III, CF). Há também o cenário desejado da ‘valorização profissional’, da melhora da qualidade do gasto público, da ‘equalização’ de estruturas de 1º e 2º graus e a ‘disseminação’ da ‘justiça eletrônica. Nesse contexto as ações principais estão no combate improbidade, celeridade, produtividade, programas de medidas alternativas de conflito, de gestão de demandas repetitivas e assim por diante.

O acompanhamento de tais indicadores imprime maior transparência ao PJ; permite diagnósticos que servirão como a base a sanções (positivas e/ou negativas) e proporcionam a retroalimentação do sistema no caminho de sua missão estratégica. Isso auxilia novas formulações de metas e objetivos, bem como diretrizes, programas, projetos e linhas de operação, que retroalimentam o sistema de decisões.⁸⁰

Não obstante a qualidade dos dados e dos instrumentos, observa-se que os programas estão mais voltados para dentro da própria organização; mesmo dentro dela, os objetivos compartimentam-se e não necessariamente integram-se. Por exemplo, ampliando o acesso ao sistema e, ao mesmo tempo, incentivando formas de composição de litígio e o enfrentamento dos gargalos atuais do sistema. Assim, tal diversidade de componentes do plano tornam sua gestão complexa. A efetividade que se busca, e os macrodesafios traçados impõem o ritmo do judiciário, regido pelo maestro do planejamento estratégico. A sinergia se busca a partir de sua missão.

Os indicadores são idealizados pela Rede de Governança Colaborativa que define os parâmetros do que será avaliado, a partir do desempenho dos respectivos órgãos e segmentos, e formam a ‘cesta de indicadores e iniciativas estratégicas’.

⁷⁹ **CF.** Art. 2º São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.

⁸⁰ As metas são formuladas pela Rede de Governança, e aprovadas nos Encontros Nacionais do Judiciário. A cesta de indicadores e objetivos estratégicos é definido pela Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento (CNJ. Res. CNJ n. 198. Art. 5º, § 1º).

O feixe de indicadores é, então, aprovado nos Encontros Nacionais do Judiciário, realizados anualmente, e implementados à Estratégia Nacional.⁸¹ Como preparação destes Encontros, realizam-se reuniões preparatórias, como se confere com a notícia abaixo:

“Representantes dos diferentes ramos da Justiça brasileira apresentaram, na manhã de quinta-feira (7/5), suas sugestões para áreas estratégicas do Poder Judiciário. Reunidos em Brasília na Plenária Final da 1ª Reunião Preparatória para o IX Encontro Nacional do Poder Judiciário, magistrados e servidores relataram dificuldades e indicaram soluções relacionadas à efetividade da prestação jurisdicional, ao novo Código de Processo Civil, aos sistemas penitenciário e socioeducativo e ao Processo Judicial Eletrônico (PJe), temas propostos pela organização do evento, promovido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) desde a última terça-feira.”⁸²

Assim, por meio de tais controles, são possíveis análises de desempenho de forma sistemática e, ao mesmo tempo, segmentada e consolidada por órgão e por ramo de Justiça.

O Art. 5º da Resolução CNJ n. 198 vincula o atingimento das metas nacionais aos indicadores assim aprovados, em padrões e permitem avaliações empíricas quanto aos resultados, possibilitando o acompanhamento, o controle das ações programadas, a partir de análises comparativas (*accountability* comportamental e institucional).

O acompanhamento sistemático é realizado pela Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento, que pode também propor correções ou definir novos indicadores e diretrizes para também serem submetidos à aprovação nos Encontros Nacionais, e conta com a assessoria do Departamento de Gestão Estratégica do CNJ para tanto.

Neste panorama, podemos promover a análise comparada de dados, utilizando-se de abordagens teórico-metodológicas no estudo do Direito, do Judiciário e das instituições políticas, possibilitando pensar o Judiciário a partir de dados empíricos.

⁸¹ O Artigo 11 e §§ da Res. CNJ n. 198 trata da composição, das propostas e das deliberações da Rede de Governança Colaborativa do PJ, e do trâmite de aprovação de metas, iniciativas, recomendações e diretrizes para aprovação nos Encontros Nacionais anuais. O VIII Encontro Nacional do Judiciário de 2014 - Florianópolis/SC, novembro, contou com a participação dos presidentes e representantes dos 91 tribunais brasileiros, sob a coordenação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). No evento foram aprovadas 7 metas nacionais para o ano de 2015 (além de metas específicas para os diversos segmentos de justiça) e a Diretriz Estratégica - zelar pelas condições de saúde de Magistrados e Servidores. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/encontros-nacionais/viii-encontro-nacional-do-poder-judiciario>, acesso em 06/10/2015.

⁸² CNJ. Segmentos da justiça apresentam propostas para gestão estratégica. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/79329-segmentos-da-justica-apresentam-propostas-para-gestao-estrategica>>, acesso 21/10/2015.

Os primeiros macrodesafios constavam da Resolução CNJ n. 70, de 2009, que, como vimos, instituiu o primeiro planejamento estratégico judiciário em âmbito nacional, considerando-se a unicidade do Poder Judiciário.⁸³

Este feixe de objetivos concatenados em torno de uma missão, valores e visão de futuro compartilhada, permitem a implementação, controle, a mensuração, e ajustes, bem como, com a aplicação sanções (*accountability*) consolidados na Estratégia definida para o processo de Planejamento Estratégico.

Assim, o VIII Encontro Nacional do Judiciário avaliou as 6 “Metas Nacionais 2014”, quais sejam: produtividade (redução do estoque), celeridade (julgar processos antigos), distribuição da força de trabalho entre o primeiro e segundo graus, combate à corrupção - improbidade e crimes contra a administração, taxa de congestionamento - redução na fase de cumprimento de sentença e de execução, e julgamento de ações coletivas.

Nessa assembleia, avaliou-se o atendimento das metas estabelecidas por parte dos tribunais e órgãos do Poder Judiciário, com base na evolução dos indicadores apresentados, frente às estabelecidas na Estratégia Nacional.⁸⁴

Desta forma, a “Cesta de Indicadores e Iniciativas Estratégicas” é definida e revisada pela Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento (Resolução CNJ n. 198, Art. 5º, *caput* e §§).

Esta Comissão, com base na Resolução, ‘poderá definir indicadores nacionais que integrarão o Relatório Justiça em Números, observado o disposto na Resolução CNJ n. 76/2009’.⁸⁵

Os macrodesafios giram em torno dos preceitos de missão, visão e valores definidos. Estes são implementados e se desdobram para os demais órgãos do Poder Judiciário.

⁸³ CNJ. Resolução n. 70, de 18 de março de 2009, já trazia o mesmo “CONSIDERANDO”, quanto à **unicidade** do Poder Judiciário.

⁸⁴ CNJ. Metas Nacionais 2014 – Resultados parciais: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2015/02/2ee3655feab0f8f872a4be7be9f2afac.pdf>, acesso em 06/10/2015.

⁸⁵ As metas são formuladas a partir pela Rede de Governança e aprovadas nos Encontros Nacionais do Judiciário, já a cesta de indicadores e objetivos estratégicos é definido pela Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento (CNJ. Res. CNJ n. 198. Art. 5º, § 1º).

2.6 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

O Capítulo II da Resolução CNJ n. 198 dispõe acerca do desdobramento da Estratégia Nacional e prevê, a partir do Art. 3º, a aplicação da metodologia. **Para desdobrar a estratégia, o CNJ vincula os objetivos previamente definidos, abrindo a possibilidade de adequá-los às necessidades diferenciadas, aos órgãos e segmentos da Justiça.**⁸⁶ Como o CNJ não tem a prerrogativa de controlar o STF, este não está incluído no plano.

A obrigatoriedade da aplicação da Estratégia Nacional⁸⁷ se dá em três níveis. Primeiramente, a nível nacional, a Estratégia é de aplicação obrigatória a todos os órgãos e segmentos da justiça (Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça do Trabalho, Justiça Militar, Justiça Eleitoral e Tribunais Superiores, bem como aos Conselhos), observada a exclusão desse rol, do STF.

Em segundo lugar, poderá ocorrer o desdobramento aos ‘segmentos’ de Justiça – em caráter facultativo.

Mas, será ‘de caráter obrigatório’, vinculando todos os órgãos do Judiciário à elaboração de seus próprios planejamentos estratégicos.⁸⁸

Portanto, a partir do diagnóstico nacional, das premissas e dos objetivos traçados a nível macro, há um desdobramento da Estratégia para os respectivos órgãos e segmentos do Judiciário. Com base na Estratégia Nacional, os respectivos órgãos do Poder Judiciário formulam seus próprios planos.

Desta forma, espera-se uma maior concentração de esforços na consecução de tais metas, de forma estruturada e alinhada. O estabelecimento de tais parâmetros a nível nacional, partem do princípio da unicidade ao Poder Judiciário (mais propriamente da jurisdição) –

⁸⁶ **CF.** Art. 92. São órgãos do Poder Judiciário: I - o Supremo Tribunal Federal; I-A o Conselho Nacional de Justiça; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004); II - o Superior Tribunal de Justiça; III - os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais; IV - os Tribunais e Juízes do Trabalho; V - os Tribunais e Juízes Eleitorais; VI - os Tribunais e Juízes Militares; VII - os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

⁸⁷ **CNJ.** Res. CNJ n. 198. Art. 3º e incs. I/III.

⁸⁸ **CNJ.** Res. CNJ n. 198. Considera-se, para os efeitos desta Resolução: I – Órgãos do Poder Judiciário: os tribunais indicados nos incisos II a VII do Art. 92 da Constituição Federal; o Conselho Nacional de Justiça (CNJ); o Conselho da Justiça Federal (CJF); e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT)” – excetua-se o STF.

quanto à axiologia e às funções precípua do Poder Judiciário, no sentido da definição de sua missão, visão e valores.

Outra exigência da Estratégia Nacional aos órgãos do Judiciário é o alinhamento dos respectivos planos estratégicos às suas disposições orçamentárias, de forma a garantir os recursos necessários para a implementação, execução e controle, prevendo a possibilidade de revisões periódicas.⁸⁹

Observa-se, com isso, a busca de sistematicidade e de padronização, bem como das exigências orçamentárias, no sentido da concretização das premissas estabelecidas.

Para garantir a unicidade e a legitimidade desejada pelo plano, outra prerrogativa se refere ao envolvimento de “magistrados, ministros, serventuários e demais integrantes do sistema judiciário e de entidades de classe, na elaboração de suas propostas orçamentárias e de seus planejamentos estratégicos, garantida a contribuição da sociedade”.⁹⁰

Importante destacar, aqui, a abertura do sistema para a participação de integrantes do sistema judiciário e da sociedade civil; tal participação, no entanto, embora prevista, não está regulamentada - de forma que os segmentos de justiça e os órgãos ficam livres para promover a participação dos cidadãos e da sociedade civil, na forma por eles deliberada.

A execução da estratégia é, assim, determinada como de responsabilidade de magistrados, conselheiros, ministros e serventuários e há previsão de pelo menos um encontro anual para promoção da estratégia – Resolução CNJ n. 198, Art 7º, parágrafo único - envolvendo tais públicos.⁹¹

Nas disposições finais, a Resolução estabelece o prazo de **31 de março de 2015** para que os órgãos do Judiciário promovam o alinhamento de seus planejamentos ao estabelecido na Estratégia Nacional.

⁸⁹ CNJ. Res. CNJ n. 198. Art. 3º A Estratégia Judiciário 2020 poderá ser desdobrada e alinhada em três níveis de abrangência: I – nacional, nos termos do Anexo, de aplicação obrigatória a todos os segmentos de justiça; II – por segmento de justiça, de caráter facultativo; III – por órgão do Judiciário, de caráter obrigatório, desdobrada a partir da estratégia nacional e, quando aplicável, também da estratégia do respectivo segmento, sem prejuízo da inclusão das correspondentes especificidades. Art. 4º Os órgãos do Judiciário devem alinhar seus respectivos planos estratégicos à Estratégia Judiciário 2020, com a possibilidade de revisões periódicas.

⁹⁰ CNJ. Res. CNJ n. 198. Art. 6º Os órgãos do Poder Judiciário devem promover a participação efetiva de magistrados de primeiro e segundo grau, ministros, serventuários e demais integrantes do sistema judiciário e de entidades de classe, na elaboração de suas propostas orçamentárias e de seus planejamentos estratégicos, garantida a contribuição da sociedade.

⁹¹ CNJ. Res. CNJ n. 198. Art. 7º A execução da estratégia é de responsabilidade de magistrados de primeiro e segundo grau, conselheiros, ministros e serventuários do Poder Judiciário. Parágrafo único. Para promover a estratégia, devem ser realizados eventos, pelo menos anualmente

2.7 UNIDADES DE GESTÃO

A revisão da Resolução CNJ n. 70, que desembocou na atual, manteve a **previsão de unidades de gestão estratégica, com a finalidade de assessorar elaboração, implementação e monitoramento do planejamento estratégico nos órgãos do Judiciário**, conforme o Art. 8º e §§ da Resolução CNJ n. 198 de 2014.

As atividades destas unidades de gestão, não se limitam ao gerenciamento do planejamento estratégico, mas abrangem, também, outras ferramentas da administração, tais como o gerenciamento de projetos, a otimização de processos de trabalho e a unidade de estatística; tais unidades visam contribuir com informações acerca do desenvolvimento da estratégia; o Art. 9º, da Resolução 198, prevê reuniões quadrimestrais de análise de estratégia para avaliar a execução do plano, a nível do órgão Judiciário.

Nestas reuniões quadrimestrais são identificadas eventuais correções⁹², para garantir o acompanhamento e controle da execução da estratégia, identificando providências necessárias ao seu cumprimento.

2.8 GOVERNANÇA

Dispõe a Resolução 198, de 2014, que a competência na coordenação do planejamento é atribuída ao Presidente do CNJ, em conjunto com a **Comissão Permanente de Gestão Estratégica**, já referida, para coordenar as atividades de planejamento e gestão estratégica – e o apoio do órgão de assessoria do CNJ, o Departamento de Gestão Estratégica.⁹³ Isso assegura maior *accountability* e governança à coordenação da Estratégia a partir da participação mais aberta.

⁹² CNJ. Res. CNJ n. 198. Art. 9º Os órgãos do Poder Judiciário realizarão Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), pelo menos quadrimestralmente, para avaliação e acompanhamento dos resultados, nas quais poderão promover ajustes e outras medidas necessárias à melhoria do desempenho institucional.

⁹³ CNJ. Res. CNJ n. 198. Art. 10. Compete à Presidência do CNJ, conjuntamente à Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento, assessoradas pelo Departamento de Gestão Estratégica, coordenar as atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário, a preparação e a realização dos Encontros Nacionais.

Os Encontros Nacionais de que falamos acima estão regulamentados no Capítulo V da resolução, dispondo acerca dos seus objetivos: avaliação da estratégia nacional, divulgação e premiação de desempenho de tribunal, unidades e servidores no cumprimento de metas e implantação de boas práticas; avaliar eventuais ajustes de metas e diretrizes nacionais e; aprovar metas nacionais. Nesse sentido, cabe destacar o papel sancionador positivo. A sanção positiva pode ser utilizada com a intenção de motivar o atingimento de metas por parte de instituições e pessoas.

Compõem o Encontro Nacional, os Presidentes e Corregedores dos tribunais e dos conselhos, assim como integrantes do Comitê Gestor Nacional da Rede de Governança Colaborativa, facultado o convite a outras instituições e autoridades.

Os trabalhos são coordenados pelos conselheiros do CNJ e devem ser precedidos por reuniões prévias de preparação dos trabalhos para apresentação de informações e justificativas, como vimos no desdobramento da Estratégia.

2.9 BANCO DE BOAS PRÁTICAS

Dentro da lógica do incentivo e da motivação para a busca dos resultados esperados pela Estratégia, a Resolução CNJ n. 198 em seu Capítulo VI, dispõe acerca de um ‘**cadastro de boas práticas e ideias**’ para o Judiciário, com foco no aperfeiçoamento dos serviços judiciais.

O objetivo é também difundir práticas que efetivamente contribuam para melhoramentos dos serviços e possam ainda representar modelos a serem aproveitados por órgãos ou unidades em situações semelhantes. Tais práticas concorrem ao Prêmio de Excelência em Gestão Estratégica do Poder Judiciário (Arts. 13 e 14 da Res. CNJ n. 198) – outra sanção positiva que prevê a Estratégia.

Como vimos, a Res. CNJ n. 198, tendo em vista a unicidade do Poder Judiciário, institui a Estratégia Nacional do Poder Judiciário (sexênio 2015/2020), definindo como seus componentes a) Missão, b) Visão, c) Valores e d) Macrodesafios do poder judiciário.⁹⁴

⁹⁴ **CNJ.** Res. CNJ n. 198. Art. 1º Instituir a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015/2020 – Estratégia Judiciário 2020 – aplicável aos tribunais indicados nos incisos II a VII do Art. 92 da Cons-

A seguir, vamos discorrer acerca de tais enunciados, (Anexo I da Res. CNJ 198).

2.10 DA MISSÃO DO PODER JUDICIÁRIO (ANEXO I, RES. CNJ 198/14)

A Resolução n. 198 do CNJ traz, no Art. 1º de seu Anexo, a Missão, a Visão, os Valores e os Macrodesafios do Poder Judiciário.⁹⁵

Dispõe que a Missão do Poder Judiciário é “**Realizar Justiça**” (Anexo I, Estratégia Judiciário 2020).

A missão estratégica tem como objetivo definir os direcionadores estratégicos do planejamento.⁹⁶ A ‘estratégia organizacional’ é dessa forma expressa por um conjunto de declarações – sua missão, visão, valores e objetivos.⁹⁷

Trata-se, portanto, de premissa demarcada em função da expectativa do ambiente externo (oportunidades e ameaças), e correspondentes ações que serão implementadas face de potencialidades e limitações organizacionais.

Ao se perguntar o que é algo, na filosofia da consciência em Descartes, remete-se ao objeto; neste caso, o Poder Judiciário.

O exercício do poder/dever jurisdicional, que é prestado por magistrados, com o apoio dos servidores, funcionários e demais públicos prestadores de serviço, deve estar orientado, e em sinergia, com as decisões administrativas, de forma a entregar o melhor serviço jurisdicional aos usuários. Em o fazendo, promove os valores constitucionais centrados na proteção da pessoa humana e dos demais fundamentos pétreos constitucionais.

Quanto à noção de serviço público, Celso Antônio Bandeira de Mello introduz o assunto avisando que "a noção de serviço público não é simples". Em seguida, anuncia o

tituição Federal e aos Conselhos da Justiça, nos termos do Anexo, sintetizada nos seguintes componentes: a) Missão; b) Visão; c) Valores; d) Macrodesafios do Poder Judiciário.

⁹⁵ CNJ. Resolução n.198, de 1º de julho de 2014, resolve, Art. 1º Instituir a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015/2020 – Estratégia Judiciário 2020 – aplicável aos tribunais indicados nos incisos II a VII do Art. 92 da Constituição Federal e aos Conselhos da Justiça, nos termos do Anexo, sintetizada nos seguintes componentes: **a) Missão; b) Visão; c) Valores; d) Macrodesafios do Poder Judiciário**. Grifo nosso.

⁹⁶ FGV. MARANHÃO, Mauriti. O Alinhamento estratégico no Poder Judiciário In **FGV, A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005, p. 42-43

⁹⁷ Ibidem, p. 39.

seguinte conceito:

"Serviço Público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral, mas fruível singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito Público – portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais –, instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo."⁹⁸

Nesse sentido, cabe perguntar o que faz a justiça ser melhor por meio do judiciário, nas comunidades onde se insere?

Como devolver ao jurisdicionado os impostos que todos pagamos, valorizando e motivando, ao mesmo tempo, os públicos internos, por meio do exercício jurisdicional?

A resposta está na prestação de serviços adequada aos preceitos do Estado Social Democrático de Direito. Às questões que, em sendo abordadas, devolvem aos jurisdicionados serviços, que na medida em que são prestados com melhor qualidade e eficiência (sendo eficazes) exercem o propósito institucional a que se destinam.

Dessa forma, na complexa sociedade do século XXI, dizer que a missão da organização é “Realizar Justiça”, parece ser algo inalcançável, senão vejamos: em Administração de Marketing, KOTLER, a partir das lições de DRUCKER, conceitua missão como o propósito de existência da organização (ou do negócio). A pergunta a fazer, segundo eles é: qual é o nosso negócio? Quem é o consumidor? O que é valor para o consumidor? Qual será nosso negócio? Qual deve ser nosso negócio?⁹⁹

Tal questionamento fazíamos no final da década de 1990 e início dos anos 2000, conforme vimos, VIDIGAL (STJ), indagava: qual é a Justiça que queremos? (Ver Item 2.2, acima).

A missão estabelecida pelo CNJ, na Estratégia Judiciário 2020, **embora seja clara, carece de efetividade** – conforme verificaremos no prosseguimento do trabalho e, conforme vimos em KOTLER, parece estar presente o fenômeno da “miopia em marketing” (item 2.3).

Por certo, o termo ‘Justiça’ encerra grande polissemia. Se o Judiciário é “Realizar

⁹⁸ BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio, **Curso de Direito Administrativo**, 26ª Ed. Rio de Janeiro: Malheiros, 2009, p. 664.

⁹⁹ KOTLER, Philip. Op Cit., p. 76.

Justiça”, o que é, então, Justiça?

Responder à questão acerca do que é a Justiça remete, pois, a uma questão filosófica. Por sua abrangência, seria também ambígua e subjetiva.

Trata a justiça, da ordem das relações humanas ou a conduta de quem se ajusta a essa ordem. Há dois significados principais: “*como conformidade da conduta a uma norma e como eficiência de uma norma (ou de um sistema de normas), entendendo-se por eficiência de uma norma certa capacidade de possibilitar as relações entre os homens*”. O entendimento de tal dicotomia leva a uma confusão. Para Aristóteles, a Justiça é a virtude integral e perfeita. A polêmica filosófica, política e jurídica versa sobre a natureza da norma que é tomada em exame. Para Aristóteles a Justiça particular existe em duas formas: a distributiva e a corretiva. Já, em Ulpiano, (Dig. I, 1, 10) a Justiça é tida como a “vontade constante e perpétua de dar a cada um o que é seu”. KELSEN critica essa definição por considera-la tautológica por não conter a definição do que seria o “seu”, de cada um, adotando a noção de conformidade à lei. Para HOBBS, é a manutenção dos pactos – e, nesse sentido, se não há Estado para manutenção dos pactos, não existe Justiça. Assim Justiça para KELSEN, significa: “*a manutenção de uma ordenação positiva mediante sua conscienciosa aplicação*”. No segundo conceito, a Justiça não se refere ao comportamento ou à pessoa, mas à norma. Expressa a possibilidade das relações humanas; Platão foi o primeiro a insistir na Justiça como instrumento: “*a injustiça dá origem a ódios e lutas entre os homens, enquanto a Justiça produz acordo e amizade*”. Sob tal aspecto, a Justiça é uma condição para a convivência humana. Para HUME, ARISTÓTELES e AQUINO é à felicidade que recorre a Justiça. São justas as coisas que propiciam manter a felicidade. KANT identificou a Justiça com a liberdade e uma ‘constituição civil perfeitamente justa’. Além da felicidade, da utilidade e da liberdade, os filósofos tomaram a *paz* como medida da Justiça em uma ordenação normativa. HOBBS entende que a primeira lei da natureza é a que prescreve perseguir a paz. KELSEN se opôs a essa ideia de “ideal racional” da paz como medida empírica de eficiência das leis. O naturalismo moderno, a partir de GROCIO, alcançou uma generalização maior. Nesse sentido, “*a guerra e os conflitos individuais e sociais, bem como as competições, constituem situações humanas recorrentes, ainda que indesejáveis*”.¹⁰⁰

Nesse sentido, há dois critérios sobre as ordenações normativas: o de reciprocidade

¹⁰⁰ ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. BOSSI, Alfredo (Trad./Coord.), 5ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007, p. 682-683.

(cada um deve esperar dos outros tanto quanto se espera dele), ou seja, a definição de Justiça como igualdade. O segundo critério é acerca da validade do ordenamento, enquanto ciência, quanto à sua “autocorrigibilidade”. Tais critérios podem conferir à palavra Justiça um significado distante do ideal transcendente e da aspiração sentimental, para a justificação das ordenações em vigor. Em HEGEL, o direito “é algo sagrado em geral porque é a existência do Conceito Absoluto”. Seu exercício é possível, nesse sentido a todos os homens livres. A Justiça, em ROWLS (Theory of Justice, 1971), leva em conta não apenas as doutrinas tradicionais, mas também uma visão marxista. A distribuição igualitária de bens por parte dos poderes públicos, para pessoas “racionais, livres e iguais”. Assim, ROWLS defende uma liberdade fundamental, compatível com a liberdade dos outros, a partir da redução das desigualdades. Para MCINTYRE a Justiça é uma propriedade ética do sujeito agente. WALZER critica essa posição e entende a Justiça não como um critério único distributivo, mas uma multiplicidade de princípios, de acordo com os bens que precisam ser distribuídos. Dessa forma, vemos que o tema Justiça é bastante complexo.¹⁰¹

Verificamos, assim, que do ponto de vista ideológico, pode a justiça apresentar significados e finalidades distintas.

Em SEN, vemos que há uma dicotomia no conceito (a partir do Iluminismo europeu dos séculos XVIII e XIX; HOBBS e ROUSSEAU) que se concentra em identificar arranjos institucionais justos para uma sociedade. Tal abordagem para o autor pode ser considerada como “institucionalismo transcendental”.¹⁰²

Nela, há duas características distintas, uma que identificaria uma ‘justiça perfeita’, em que não existem comparações relativas às diferentes sociedades. Estas poderiam ou não alcançar o ideal de perfeição. A outra, da perfeição, que se busca no institucionalismo transcendental e “se preocupa antes de tudo em acertar a perfeição, sem focalizar diretamente nas sociedades reais”.¹⁰³

Tais características se referem ao modo ‘contratualista’, que a partir de HOBBS, foi levado adiante por LOCKE, ROUSSEAU e KANT. Tratam, como sabemos, de um ‘contrato social hipotético’, como alternativa ao caos. O resultado disso é a formulação de uma teoria

¹⁰¹ Ibidem, p. 686-687.

¹⁰² SEN, Amartya. **A ideia de justiça**. BOTTMANN, Denise; MENDES, Ricardo Donimelli (Trad.). São Paulo: Companhia das Letras, 2013. p. 35-36.

¹⁰³ Idem.

que enfoca uma identificação transcendental, de instituições ideais.¹⁰⁴

A ideia de justiça em SEN traz uma abordagem diversa dessa, uma vez que ao invés de focar na ‘sociedade justa’, parte de comparações entre diferentes realizações que tratam de avanços ou retrocessos na justiça.¹⁰⁵

Nesse aspecto, a importância da Justiça se estabelece dando importância ao ponto de partida. De fato, ao invés de perguntar como seriam as instituições perfeitamente justas, perguntar-se-ia como promover a justiça, por exemplo.

A partir disso, o ponto de partida tem como efeito uma dupla divergência, ou seja, toma-se uma via comparativa, por um lado, e, por outro, o foco está nas realizações que ocorrem em uma sociedade envolvida, ao invés de focar nas instituições e nas regras.¹⁰⁶

O problema da natureza de uma sociedade ‘justa’ está na factibilidade. Outro problema é que para o exercício de uma razão prática, há necessidade de escolhas reais – isso exige uma estrutura que compare a Justiça dentre alternativas viáveis. Isso porque a identificação de uma situação perfeita, possivelmente inacessível, não poderia ser transcendida – o que levaria a uma redundância da busca de tal solução.¹⁰⁷

Para demonstrar o problema da factibilidade de uma solução imparcial única, SEN recorre ao exemplo das três crianças e uma flauta. Neste exemplo o autor compara como seria tal escolha diante de razões de justiça plurais e concorrentes. Havendo apenas uma flauta e três crianças, cada qual com sua própria razão para ter a flauta, diante de três linhas diferentes de argumentação. A primeira criança mereceria a flauta por ser a única que saberia tocar, em detrimento das outras duas. Se isso fosse a única coisa conhecida, este seria um motivo; a segunda criança, embora não saiba tocar flauta, por ser tão pobre e não dispor de nenhum brinquedo e conhecendo apenas a razão desta, este seria um bom motivo para dar a flauta a segunda criança; finalmente, a terceira criança sem conhecer os motivos das outras duas, reivindica a flauta porque a construiu com as próprias mãos.¹⁰⁸

Diante das três linhas de argumentação seria difícil a escolha. Teóricos com convicções diversas escolheriam de forma diversa. O mais pobre, tenderia a receber apoio de

¹⁰⁴ Idem.

¹⁰⁵ Ibidem, p. 39.

¹⁰⁶ Idem.

¹⁰⁷ Ibidem, p. 40.

¹⁰⁸ Ibidem, p. 41-43.

um igualitarista econômico; a criança que construiu a flauta receberia o apoio do libertário – isso porque a criança teria seu trabalho incentivado; a ideia do direito aos frutos do trabalho pode também unir a ideia do utilitarista, como o direito a usufruir dos frutos do próprio trabalho; já a terceira criança, fruiria melhor porque é a única que sabe tocar e por isso, seria justo que ficasse com a flauta uma vez que fruirá maior prazer.¹⁰⁹

Como se vê nesse exemplo, não seria fácil decidir entre a busca da satisfação humana, na remoção da pobreza e no direito de desfrutar dos frutos do próprio trabalho. Os diferentes argumentos das três crianças não se diferenciam sobre o que constitui vantagem individual. As diferenças estão em como os arranjos sociais devem estabelecer-se, e a forma de governar a alocação de recursos. Os três argumentos apontam para diferentes razões, imparciais e não arbitrárias. Nesse caso, não haveria apenas um arranjo social identificável que seja perfeitamente justo e sobre o qual haveria um acordo imparcial.

Ademais, temos que o enunciado “Realizar Justiça” é tarefa não apenas do Poder Judiciário, mas também dos demais poderes: o Judiciário, ao aplicar o Direito, ao dizer o Direito no caso concreto, terá que obedecer aos preceitos do Ordenamento Jurídico; este, no Estado Democrático de Direito é promulgado, em regra, por representantes do povo (Legislativo) e sancionado pelo Presidente, dentro dos preceitos da CF. A persecução, a denúncia, a investigação, a utilização de força policial, a execução do cumprimento de pena de privação de liberdade, o cumprimento de pena de restrição de direitos; a coerção e a segurança na execução de sentenças; tais atos, embora realizados pelo Poder Executivo, são, em sentido lato, atos de ‘justiça’. Como poderia então o Poder Judiciário, sem a participação dos demais poderes constituídos e das demais instituições do sistema de justiça “realizar a justiça”? Da mesma forma atuam o Ministério Público e as Defensorias. Todos realizam justiça.

A elaboração e a promulgação de leis da mesma forma – a aplicação da lei pelo Juiz deve obedecer à legalidade e aos demais preceitos do Direito; poderá ‘criar’ a lei dentro de balizas interpretativas das técnicas de hermenêutica; – deverá fundamentar tal decisão a partir disso.

Se a missão do Judiciário é “Realizar Justiça”, é também a missão do Executivo e do Legislativo; assim, tal missão pode não agregar valor à percepção, por parte da sociedade

¹⁰⁹ Ibidem, p. 44.

civil, acerca do Poder Judiciário – mas é disso que trata a sua missão.

Finalmente, o enunciado “Realizar Justiça” é um conceito subjetivo; a justiça poderá aos olhos do povo padecer de ‘eficiência’ ou de ‘celeridade’, mas o cidadão leigo não conhece os limites impostos à jurisdição no Estado de Direito; no Estado Democrático há muitas garantias a serem asseguradas em vista da dignidade humana e demais princípios do Direito. Da mesma forma, os ritos processuais que garantem o juiz natural, o contraditório, a ampla defesa, o devido processo legal; há princípios no processo que não podem ser mitigados, a não ser com o comprometimento de outras garantias que o Estado assegura ao indivíduo.

De fato, ‘Realizar Justiça’ no sentido de evitar o estado de guerra, ou a justiça com as próprias mãos, é um elemento técnico na Teoria do Estado; como o contrário do ‘estado natural’. A missão posta faria todo o sentido quanto a noção de Estado soberano, como conhecemos hoje, frente aos governos absolutistas, como fórmula de buscar maior harmonia e paz, na concepção do iluminismo contratualista kantiano.

A ‘miopia’ no enunciado da missão também pode ser notada porque não inclui no seu enunciado o destinatário acerca de quem o poder emana: o povo, o cidadão ou mesmo o usuário da justiça.¹¹⁰

O *Court Service Act* irlandês produz planos estratégicos e relatórios anuais, estabelecendo um plano estratégico de duração de três anos. Observa-se, na capa deste plano a missão do *Service*: colocar a necessidade dos **usuários** do Judiciário em primeiro lugar.¹¹¹

Já o CEPEJ, conforme vimos no item 2.2, elenca dentre seus objetivos “assegurar políticas públicas concernentes às demandas dos **usuários** dos sistemas de justiça”.¹¹²

Uma consequência da ‘miopia’ no enunciado da missão estratégica é que o foco está autorreferenciado. ‘Realizar Justiça’ é como executar um serviço para justificar a própria função.

O foco desta missão não está no usuário ou no cidadão, mas no próprio produto que é

¹¹⁰ CF. Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: I - a soberania; II - a cidadania; III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; V - o pluralismo político. Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

¹¹¹ ROBL FILHO, Op cit, p. 168-169.

¹¹² **The European Commission for the Efficiency of Justice.** Disponível em http://www.coe.int/T/dghl/cooperation/cepej/default_en.asp, acesso em 20/10/2015.

o que a jurisdição quer prover à sociedade, dizendo o direito no caso concreto. E como se fosse uma aspiração da própria instituição, embora dependa de vários agentes para isso, dentre os quais se inclui a própria sociedade civil e o cidadão. A missão, neste sentido, deveria ser algo estrito ao exercício do Poder Judiciário, de forma a esclarecer o seu papel a toda a sociedade e direcionar a motivação e os esforços por parte dos servidores (em sentido lato).

Para ilustrar este ponto de vista, poderíamos propor um exercício e enunciar uma possível missão do Poder Judiciário, v.g.: “Compor conflitos de interesse e regular situações jurídicas, dizendo o Direito no caso concreto, visando a segurança jurídica dos cidadãos e I - construir uma sociedade livre, justa e solidária; II - garantir o desenvolvimento nacional; III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.” (Art. 3º CF), promovendo melhores condições de trabalho a seus servidores, magistrados e dos públicos que com ele interagem para a melhoria da satisfação dos usuários do sistema, utilizando tecnologias avançadas, dentro de menor custo possível...

À jurisdição cabe dizer o direito; para isso é preciso conhecer do caso e do direito; se conhecer bem o caso e o direito – aplicará a lei – e, em tese, a melhor solução; os custos para isso deverão ser os menores possíveis, para as partes e para o Estado; usando tecnologias que melhorem o tempo de resposta, que este seja razoável às questões apresentadas; isso pode ser avaliado pelas partes do processo e demais atores do sistema, dentro dos princípios que regem a administração pública, gerando índices de satisfação e padrões, a partir da avaliação dos usuários, da sociedade civil e do público interno dentro dos princípios da CF. Por se tratar de prestação de serviços, somente com servidores motivados e cientes de sua missão estratégica, a entrega final do serviço poderá ser melhorada.

Assim, utilizando-se das técnicas da Teria da Contingência, a missão deve ser estatuída em face do ambiente, por contingências impostas pela demanda jurisdicional em relação à oferta possível diante dos limites estruturais, como foco no usuário, no cidadão e no bem comum; para que isso aconteça é preciso também promover o envolvimento, a compreensão, a integração e a motivação interna em torno de um escopo comum, factível e sinérgico.

É preciso observar, ainda, que a CF organiza o Poder Judiciário nos artigos 92 a 126. A função precípua dos órgãos do Judiciário, na visão de José Afonso, é compor conflitos de

interesses, em cada caso concreto¹¹³.

Ao homologar um convênio, em que o que se busca são interesses comuns, o Judiciário também não estaria, necessariamente e, no caso concreto, realizando a Justiça; aqui, tem a função de assegurar maior segurança jurídica – pode prevenir conflitos dessa forma, mas não necessariamente ‘realizar justiça’. Neste caso, cada um já sabe o que é seu.

Assim, a grande questão acerca da missão do judiciário é prover melhores serviços jurisdicionais frente às limitações de recursos e à judicialização, melhorando a avaliação dos usuários quanto a seus serviços e valorizando servidores magistrados, funcionários e os demais públicos que interagem com o Judiciário no sentido de entregar uma jurisdição continuamente mais célere e de melhor qualidade.

A descrição da missão é fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.

Esta descrição, no entanto, não explica como fortalecer o Estado Democrático. Nem como, por meio da jurisdição construir uma sociedade mais livre, justa ou solidária. A efetiva prestação jurisdicional também é um indicador que, atualmente, não leva em conta propriamente o usuário, mas dados estatísticos que apontam cada vez maior distanciamento de tal missão estratégica.

Da mesma forma que “Realizar Justiça” a descrição disso provê objetivos ‘transcendentais’ e genéricos, de certa forma utópicos que poderiam ser atribuídos também aos demais poderes e mesmo por qualquer servidor público. Para uma sociedade mais livre e mais solidária é preciso conhecer melhor o cidadão, suas necessidades e seus desejos reais e a forma como o Poder Judiciário pode contribuir isso e também ser melhor percebido e avaliado, de forma concreta.

Tais enunciados, embora claros, carecem de factibilidade. Assim, a amplitude destes enunciados de missão, sua interpretação e aplicação dificultam a *accountability*, a colaboração e a iniciativa por parte das organizações e o envolvimento dos diversos públicos que interagem diretamente com o Judiciário. Nesse aspecto, vejamos o que leciona KOTLER:

“Quando a administração sente que a organização está desviando-se de sua missão,

¹¹³ SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 31ª ed., São Paulo: Malheiros, 2008, p. 553.

deve renovar sua busca e propósito”.

A ideia da missão dentro do planejamento estratégico é compartilhá-la com gerentes, funcionários e (em muitos casos) com os consumidores. Uma declaração e missão bem preparada proporciona aos funcionários da empresa um senso único de propósito, direção e oportunidade”¹¹⁴

A pergunta que precisamos fazer, neste ponto, é se “Realizar Justiça” enquanto missão do Poder Judiciário atende a um senso único de propósito, direção e oportunidade, ou seja, a ideia de unicidade pretendida pela Resolução CNJ n. 198?

KOTLER afirma que uma empresa deve redefinir sua missão se esta perder a credibilidade ou não mais estar definindo um curso de ação ótimo.

Um bom enunciado de missão possui, segundo KOTLER, três características: (1) foca um número limitado de metas, (2) destaca as principais políticas e valores da organização e (3) definem o escopo de competência em que a instituição deverá operar.¹¹⁵

Tal declaração atua de forma mais efetiva quando orientada por uma visão que fornece a direção para os próximos dez ou vinte anos.

Não caberia aqui trabalhar as diferenças entre a aplicação da ferramenta no poder público, em relação a sua implementação no setor privado, mas há muito material disponível sobre isso, v.g. artigos da Harvard Review: *If I Read One More Platitude-Filled Mission Statement, I'll Scream*¹¹⁶, disponível em <https://hbr.org/2012/10/if-i-read-one-more-platitude-filled-mission-statement>, de MCKEOWN, ou o recente artigo *Ten Essentials for Getting Value from Values*, da professora Rosabeth Moss Kanter¹¹⁷, em que a autora trata da importância da definição da missão estratégica como forma de agregar valor às organizações. Podemos ainda citar um importante artigo de Frank Ostroff (*Change Management in Government*, disponível em <https://hbr.org/2006/05/change-management-in-government>), que traz as principais diferenças entre a implantação do planejamento estratégico na administração privada e na pública, tais como a forma como as lideranças chegam ao Poder, o tempo em que os administradores públicos ficam à frente das organizações, as regras e regulamentos que

¹¹⁴ KOTLER, Philip, Op Cit, p. 76

¹¹⁵ Ibidem, p. 77.

¹¹⁶ HBR. MCKEOWN, Greg. *If I Read One More Platitude-Filled Mission Statement, I'll Scream*. **Harvard Business Review**. Disponível em <https://hbr.org/2012/10/if-i-read-one-more-platitude-filled-mission-statement>, acesso em 05/12/2015.

¹¹⁷ HBR. KANTER, Rosabeth Moss. *Ten Essentials for Getting Value from Values*. **Harvard Business Review**. Disponível em <https://hbr.org/2010/06/ten-essentials-for-getting-val.html>, acesso em 05/12/2015.

envolvem as instituições públicas (princípio da legalidade), e o próprio princípio democrático em que para quase todas as iniciativas desenvolvidas quase sempre encontram alguém que desaprova. O artigo é praticamente um guia para a encontrar caminhos para o enunciado da missão junto a organizações públicas.¹¹⁸

2.11 ACERCA DA VISÃO DO PODER JUDICIÁRIO (ANEXO I, RES. CNJ 198/14)

A Resolução CNJ n. 198, em seu Anexo I, assim enuncia a Visão do Poder Judiciário:

Visão do Poder Judiciário: ser reconhecido pela sociedade como um instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

Descrição: ter credibilidade e ser reconhecido como um poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania.

Observa-se que na CF, temos visões preestabelecidas, elencadas no Art. 3º da CF, *I - construir uma sociedade livre, justa e solidária; II - garantir o desenvolvimento nacional; III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.* Ao ser célere, deve a justiça promover o bem de todos e o desenvolvimento nacional; ao exercer a jurisdição, garante a não discriminação e o abuso em face das minorias. A questão que se apresenta é como o Poder Judiciário pode contribuir com a sociedade livre, justa e solidária.

A Visão, segundo KOTLER, representa quase um ‘sonho impossível’ que fornece direção para os próximos 10 ou 20 anos de uma organização.¹¹⁹ A partir de tal visão, cada Vara ou Tribunal, cada segmento pode identificar caminhos que levem a visão de futuro do constituinte.

Em 2003, dentro do processo de planejamento estratégico instituído no TJERJ, a visão de futuro para aquela instituição foi assim enunciada: “Entregar a prestação jurisdicional em tempo adequado à natureza dos conflitos propostos, obtendo o reconhecimento da sociedade

¹¹⁸ HBR. OSTROFF, Frank. *Harvard Business Review*. *Change Management in Government*. May, 2006 Issue, disponível em: <https://hbr.org/2006/05/change-management-in-government>, acesso em 05/12/2015.

¹¹⁹ KOTLER, Philip. Op Cit. p. 33.

sobre a contribuição do Judiciário para o exercício democrático da cidadania e o desenvolvimento harmonioso de todos os segmentos sociais”; e a política de qualidade estabelecida nos seguintes termos: “Desenvolver as melhores práticas de gestão, para que os órgãos de prestação jurisdicional e as unidades administrativas que lhes dão apoio atendam à missão e à visão estabelecidas para o Poder Judiciário”.¹²⁰

Mais uma vez, tal “visão” não inclui o usuário ou a sua satisfação, mas o “reconhecimento” da sociedade. Nesse sentido, parece padecer da mesma “miopia” que verificamos na missão institucional enunciada.

Aqui, a ideia é criar consensos em torno de uma determinada visão de futuro, em que a organização promova a sinergia para o seu atingimento.¹²¹ Verificamos que a CF institui uma visão, da qual o Judiciário e os demais poderes estão vinculados e não podem se afastar.

2.12 VALORES DO PODER JUDICIÁRIO

O Anexo I da Resolução CNJ n. 198/2014 traz os atributos de valor para a sociedade: **credibilidade, celeridade, modernidade, acessibilidade, imparcialidade, transparência e controle social, ética, probidade e responsabilidade socioambiental**”.

Os valores retratam em que o Poder Judiciário acredita e o que pratica.¹²²

Observa-se a preocupação com a legitimidade social dos órgãos na credibilidade; a justiça célere, moderna, acessível e imparcial. Além de tais valores inserem-se o ‘controle social’ e a responsabilidade socioambiental. Tais valores, baseiam-se em diagnósticos que norteiam a mudança cultural que se busca alcançar. A partir de tais valores, de tais fundamentos, busca-se a missão, cujas considerações apresentam-se no item 2.10.

Tais valores, portanto, deveriam estar primeiramente voltados aos públicos internos e serem percebidos, na prática pelos usuários do sistema. A questão é que a CF já apresenta ‘valores’ que se colocam como premissas do sistema, identificados no Art. 1º da CF, quais sejam a República, a Federação, a união indissolúvel dos entes federativos e o Estado Democrático de Direito, a soberania, a cidadania, a dignidade humana, o trabalho, a livre

¹²⁰ FLEURY, Newton Meyer. Op cit. p.30 (citando ABRUCIO).

¹²¹ Idem.

¹²² TJPR. Planejamento Estratégico 2010-2014, de dezembro de 2009.

iniciativa e o pluralismo político. Nesse sentido, o melhor resultado da jurisdição é colocar o “povo”, representado pela democracia, como o centro focal deste poder. Essa é a principal mudança cultural que se busca, dentro de uma estrutura voltada ao usuário e aos valores constitucionais.

Trata-se de difundir tais conceitos de forma a alinhar a cultura organizacional com foco na valorização do usuário e, portanto, na valorização e motivação dos servidores (sejam eles magistrados, servidores, estagiários, terceirizados e demais públicos internos). Segundo KOTLER, mudar a cultura da organização é, frequentemente, “a chave para implementar uma estratégia bem sucedida”.¹²³

Outrossim, os princípios da administração pública dispostos no Art. 37, *caput*, da CF¹²⁴, trazem ‘valores’ que devem, a princípio, ser observados por todos os servidores públicos, como meio a atingir o princípio da soberania, em que o poder deve ser exercido em nome do povo.¹²⁵ Agregam-se a tais valores, princípios da jurisdição, v.g. imparcialidade, juiz natural, presunção de inocência, unicidade, ampla defesa.

Diante de tais preceitos estratégicos, passamos a analisar agora, os levantamentos disponíveis para verificar as respostas do PJ em relação a tais preceitos.

3. PESQUISAS EMPÍRICAS DO PODER JUDICIÁRIO

Veremos neste tópico que, segundo o Relatório Justiça em Números (item 3.1), **houve sensível aumento no estoque de processos em trâmite no Judiciário**; tais números revelam que, a despeito do processo de planejamento implantado desde 2009, não houve significativa melhora quanto a taxa de congestionamento, uma vez que a capacidade de resposta do Judiciário quanto a demanda não foi suficiente para suplantá-la.

¹²³ KOTLER, Philip. Op cit, p. 75.

¹²⁴ CF. Art. 37. “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e ...”.

¹²⁵ CF. Art. 1º “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: I - a soberania; (...); Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”.

Em seguida, apresentaremos a pesquisa que vem sendo aplicada pela Fundação Getúlio Vargas, que desenvolveu o projeto ICJBrasil, e o Índice de Confiança da Justiça no Brasil (item 3.2), que busca retratar de forma sistêmica a confiança da população no Poder Judiciário e, por conseguinte, avaliar sua legitimidade. Com base nas pesquisas qualitativas, podemos analisar a evolução a percepção dos cidadãos acerca do Poder Judiciário.

Pesquisas qualitativas nos trazem indicadores que permitem uma análise acerca da imagem do Judiciário e sua evolução nos últimos anos. Veremos também, nesse sentido (item 3.3) a Pesquisa Ibope-AMB, aplicada em março de 2004, que se propunha a ser um ‘marco inicial’ acerca da imagem do Judiciário. Finalizaremos este Capítulo analisando a pesquisa realizada pelo TJRS no ano de 2009 (item 3.4), uma das mais abrangentes pesquisas realizadas a nível regional acerca da percepção do Poder Judiciário.

3.1 RELATÓRIOS JUSTIÇA EM NÚMEROS

Dentre os principais instrumentos para a transparência e *accountability* está a série de relatórios “Justiça em Números” editado anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça. A coleta de informações envolveu, em 2014, 90 tribunais, 5 segmentos e 16.927 magistrados, em um universo de 438.112 pessoas, incluindo servidores (278.707) e a força de trabalho auxiliar (139.298) que inclui estagiários, terceirizados, conciliadores e juízes leigos.

A partir dos levantamentos efetuados em vários níveis, da captação de dados dos diversos órgãos à consolidação de parâmetros predefinidos, é possível evidenciar as questões mais urgentes que o Judiciário precisa resolver. O CNJ deve formular relatório anual, segundo o inciso VII do Art. 103-B da CF, sugerindo as providências que julgar pertinentes sobre o contexto e a situação do Judiciário. A concepção de tal relatório é auxiliada pelo órgão de assessoramento técnico (DPJ – Departamento de Pesquisas Judiciárias – Arts. 36-40 do RICNJ).

O primeiro Relatório Justiça em Números foi idealizado pelo STF, em 2003, e publicado em 2004. Em dez anos, as edições do Relatório evoluíram de tal forma que o instrumento pode ser considerado referência para o resto do mundo.¹²⁶

O Ministro Ricardo LEWANDOWSKI destacou na apresentação do Relatório Justiça em Números de 2015¹²⁷, que “É certo que um diagnóstico aprimorado proporciona a límpida visualização do futuro, ao permitir que os passos sejam continuamente dados de forma segura e direcionada”, e frisou:

“Com base nesse material, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) desenha as políticas judiciárias, de modo a cumprir sua missão precípua de contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade, em benefício da sociedade.”.

Não obstante, quando se observa, junto às 11 séries do Relatório Justiça em Números do CNJ, a quantidade de processos que tramitam e ingressam no Poder Judiciário ao longo dos anos, verificamos uma tendência de crescente demanda e, por conseguinte, da taxa de congestionamento. Segundo a análise realizada pelo IBGE, Brasil em Números, em cinco anos o Judiciário recebeu 11,6 milhões de processos a mais, o que significa um incremento de 47% no número de casos novos. Segundo este mesmo estudo, seria necessário que cada magistrado julgasse 6 mil processos por ano, algo intolerável diante da complexidade dos atos da magistratura.¹²⁸

O Relatório Justiça em Números, divulgado em setembro de 2015, apresentou um incremento de cerca de 400 mil processos ao estoque preexistente, atingindo o número 70,8 milhões em dezembro de 2014. (Observa-se que foram baixados 28,5 milhões frente a um ingresso de 28,9 milhões de processos.) O custo representa 1,2% do PIB, ou R\$ 68,4 bilhões. Houve também crescimento dos custos de 33,7% entre 2009 e 2014 e elevação de 18,6% no contingente de servidores efetivo. Tal elevação foi maior do que o crescimento de 12,5% no

¹²⁶ FREIRE, Tatiana. CNJ – **Brasil avança como referência em estatísticas judiciárias, diz pesquisador**. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/80452-brasil-avanca-como-referencia-em-estatisticas-judiciarias-diz-pesquisador>>, acesso em 17/09/2015. Segundo Marcelo Guedes, ‘somos referência mundial em estatísticas acerca do funcionamento do Judiciário’.

¹²⁷ CNJ. Justiça em números 2015: ano-base 2014/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2015, p.5.

¹²⁸ IBGE. Brasil em números. Centro de Documentação e Disseminação de Informações. - Vol. 1 (1992). - Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2/bn_2015_v23.pdf>, p. 410, acesso em 07/11/2015.

total de casos julgados. Nesse sentido, o esforço por produtividade fica aquém do necessário.¹²⁹

Com os atuais dados, afirma o Relatório que, “mesmo que o Poder Judiciário fosse paralisado sem ingresso de novas demandas, com a atual produtividade de magistrados e servidores, seriam necessários quase 2 anos e meio de trabalho para zerar o estoque”¹³⁰.

A tendência de crescimento do estoque de processos, conforme ficou demonstrado, é contínua desde os primeiros levantamentos (2003), gerando aumento constante na taxa de congestionamento (aumentou nesse ano 0,8% em relação ao ano anterior).¹³¹

Tais números desafiam o atendimento de garantias e princípios constitucionais fundamentais - em especial, os previstos no artigo 5º, inciso LXXVIII da CF - a razoável duração do processo e da celeridade – EC 45/2004¹³², promulgada, justamente com vistas a equacionar este problema que não é algo novo e vem sendo discutido há quase quarenta anos (as questões que envolvem a reforma do judiciário vêm desde a década de 1980).

3.2 RELATÓRIO ICJBRASIL – FGV ¹³³

O índice ICJBrasil busca identificar se o cidadão acredita que o Poder Judiciário cumpre sua função com qualidade, se o faz de forma que os benefícios da sua atuação sejam maiores que os seus custos, e se a instituição é levada em conta no dia-a-dia do cidadão comum. Trata-se de uma pesquisa de sondagem de tendência (realizado trimestralmente), qualitativa. O índice, criado há cinco anos, compõe-se de indicadores acerca da percepção, onde se mede a opinião da população sobre a Justiça e a forma com que presta o serviço público; procura também medir o comportamento identificando a atitude da população, quando recorre ou não ao Judiciário para resolver determinados conflitos.

¹²⁹ A Conta da Justiça. **Folha de São Paulo**. 17/09/2015.

¹³⁰ CNJ. Justiça em números 2015, Op cit. p. 5.

¹³¹ CNJ. Justiça em números 2015: ano-base 2014/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2015. - A previsão de crescimento da taxa de congestionamento para o final do ano de 2014 é de 0,5%.- Relatório Justiça em Números 2015, representando 71,2 milhões de processos pendentes. p. 34.

¹³² CF. Art. 5º, inc. LXXVIII “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

¹³³ FGV. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12024>, acesso em 24/10/2015.

Nos interessa, neste trabalho, especialmente acerca da percepção que a população tem do Judiciário ao longo dos anos. Neste sentido, na Pesquisa ICJBrasil são feitas oito perguntas, aos entrevistados, que dizem respeito à confiança, à rapidez na solução de conflitos, aos custos de acesso, à facilidade de acesso, à independência política, à honestidade, à capacidade de solucionar conflitos e ao panorama dos últimos cinco anos do Poder Judiciário.

Pode-se destacar que a mesma metodologia aplicada aqui é utilizada também para compor o sistema de estatísticas básicas requeridas pela Comunidade Europeia aos países membros desde a década de 1990. O levantamento estatístico qualitativo é feito trimestralmente, por meio de entrevistas via telefone, nas regiões metropolitanas e no interior de sete Estados e da Capital Federal (Amazonas, Pernambuco, Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul). A amostra de 7.176 entrevistas (em 2013) foi dimensionada de forma que o erro amostral absoluto é da faixa de 2,5%, com 95% de confiança e constitui uma amostra representativa da população.

O ICJBrasil, na última medição realizada, está em 5,2 pontos. Ele é composto pelo índice “percepção”, que apresentou 3,9 pontos, e o de “comportamento” que atingiu 8,3 pontos. Neste levantamento, o maior índice de confiança está no RS e no DF (5,6); o menor (5,0) foi registrado na Bahia¹³⁴. Tal observação pode ser considerada importante no sentido de se analisar em trabalhos futuros os motivos de tal diferença de percepção. Os dados, após quatro anos de levantamentos, seguem uma tendência de má avaliação do Judiciário como prestador de serviço público. De forma geral, o serviço é considerado lento, caro e difícil de usar. Assim, para 89% dos entrevistados o Judiciário resolve os conflitos de forma lenta ou muito lentamente; para 81% os custos de acesso são altos ou muito altos e; 72% dos entrevistados acreditam que o Judiciário é muito difícil para utilizar.

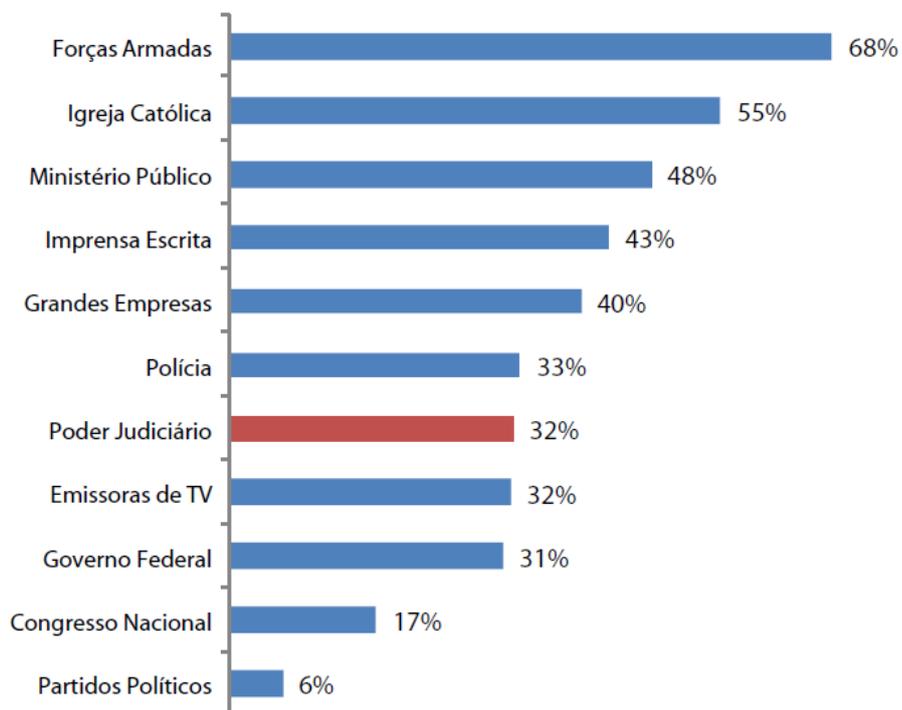
Outros problemas apontados são a falta de honestidade (64% disseram que o Judiciário é nada ou pouco independente) e que falta competência para solucionar casos (60% dos entrevistados responderam que o Judiciário é nada ou pouco competente). No período de 2014, houve queda na percepção dos entrevistados quanto à confiança no Judiciário (competência, honestidade e independência) e, em especial, no último trimestre de 2013. No segundo semestre de 2013 o índice de confiança que era de 35%, caiu para 32% no semestre seguinte, e depois para 24% (4º trimestre de 2013), retornando ao valor de 33% no primeiro

¹³⁴ Ibidem, p. 11.

trimestre de 2014.¹³⁵

Na declaração espontânea acerca da confiança do Judiciário, durante o 2º trimestre de 2013 e o 1º trimestre de 2015, 32% responderam que consideram o Judiciário confiável; assim, conclui-se que 68% dos entrevistados não confiam no sistema de justiça. Na comparação com outras instituições, o Judiciário foi considerado uma das instituições menos confiáveis. Das 11 instituições pesquisadas o Judiciário ficou à frente apenas de cinco delas: partidos políticos, Congresso Nacional, Governo Federal e Emissoras de TV; de acordo com os entrevistados o Judiciário é menos confiável que a Polícia, as Grandes Empresas, a Imprensa Escrita, o Ministério Público, a Igreja Católica e as Forças Armadas, conforme a gráfico abaixo.¹³⁶

Gráfico I – Confiança nas Instituições¹³⁷



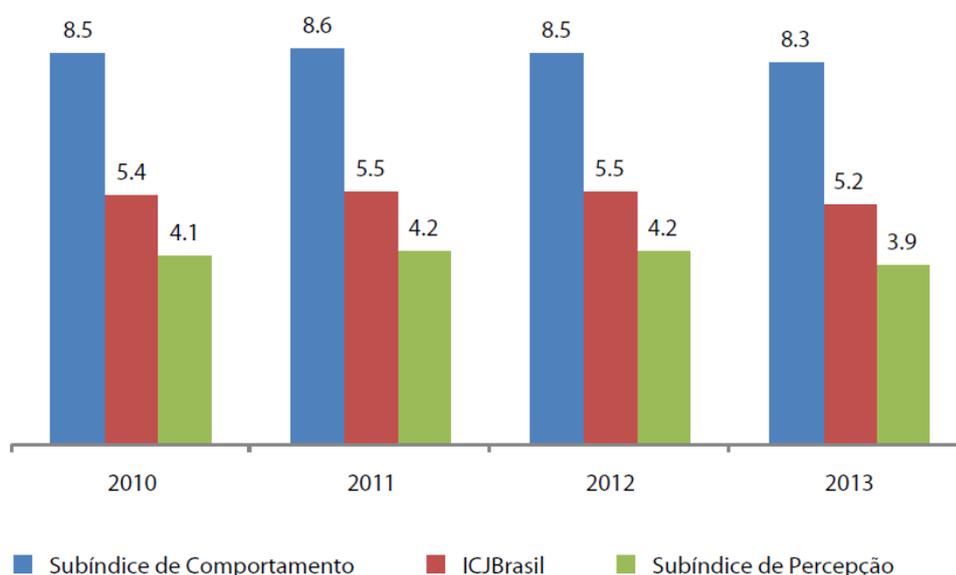
¹³⁵ Ibidem, p.13.

¹³⁶ Ibidem, p. 15.

¹³⁷ Fonte: **FGV**. Relatório ICJBrasil, 2º e 3º Trimestres, 2014, p. 24. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13599/Relat%C3%B3rio%20ICJBrasil%202%C2%BA-e-3%C2%BA-Trim_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y, acesso em 01/12/2015.

No comparativo dos últimos quatro anos pôde-se identificar mudanças quanto a percepção da população acerca do Judiciário. O ICJBrasil era de 5,4 pontos em 2010; alcançou 5,5 pontos nos dois anos seguintes e caiu para 5,2 em 2013. Quanto à percepção, este passou de 4,1 pontos no final de 2010 a 4,2 em 2011, e em 2012; decresceu em 2013 quando chegou a 3,9 pontos, conforme se vê no gráfico abaixo¹³⁸:

Gráfico II – Evolução Anual do ICJBrasil e dos Subíndices (2010-2013)¹³⁹



O último levantamento, feito nos 2 primeiros trimestres de 2014, mostraram sensível piora na percepção acerca do Judiciário. Quanto à confiança nas instituições a declaração espontânea sobre o quanto os entrevistados confiam no Poder Judiciário, o percentual de confiança atingiu a 29%, caindo 3 pontos percentuais em relação ao levantamento anterior.¹⁴⁰

¹³⁸ Ibidem, p. 19.

¹³⁹ Fonte: **FVG**. Relatório ICJBrasil, 2º Semestre de 2013, 1º Trimestre de 2014, p. 35, disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12024/Relat%C3%B3rio%20ICJBrasil%20-%20ano%205.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, acesso em 01/12/2015.

¹⁴⁰ **Relatório ICJBrasil FGV 1º Trimestre / 2014 – 4º trimestre 2014, Ano 06**, disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13599>>, acesso em 24/10/2015.

“Comparando-se a confiabilidade no Poder Judiciário com a confiabilidade nas outras instituições nos segundo e terceiro trimestres de 2014, o Judiciário ficou atrás, em ordem decrescente, das Forças Armadas, da Igreja Católica, do Ministério Público, das Grandes Empresas, da Imprensa Escrita, da Polícia, das Emissoras de TV e do Governo Federal. Nos 2º e 3º trimestres de 2014, o Judiciário foi considerado mais confiável do que o Congresso Nacional e os partidos políticos (estes sempre na última posição)”.

Verifica-se, diante de tais tendências, que não houve melhoria significativa quanto à percepção do Poder Judiciário por parte da sociedade. Vamos agora analisar uma pesquisa mais antiga (antes da promulgação da EC-45/2004), acerca a imagem do Poder Judiciário realizada pelo Ibope.

3.3 PESQUISA IBOPE-AMB “IMAGEM DO PODER JUDICIÁRIO” – MARÇO DE 2004¹⁴¹

Esta foi outra pesquisa qualitativa acerca da imagem do Judiciário, realizada com intuito de promover uma **medida inicial à imagem** deste e identificando os elementos formadores da percepção acerca do Judiciário. A ideia da pesquisa era prover dados para subsidiar as ações de planejamento institucional de comunicação.

A técnica utilizada aqui foi a de discussões em grupo, uma vez que permite levantamentos de atitudes e de comportamento; assim, permite-se a percepção dos valores dos grupos sociais pesquisados. Foram realizados 16 grupos de discussão nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Recife, envolvendo as classes sociais (AB+, C e D), divididos em grupos de 16 a 24 anos e de 35 a 50 anos. A metodologia utilizada nas reuniões são as técnicas projetivas como “ET”, “Associação com Animais” e “Personificação” do Poder Judiciário.

Os assuntos pesquisados versaram sobre as “percepções e expectativas acerca do Brasil”, (justamente um ano antes da criação do CNJ - EC-45/2004; avaliação acerca “Dos Três Poderes”; “Poder Judiciário – Papel e Importância, Imagem Geral, Estrutura e Organização, Os Juízes e a Reforma do Judiciário - Controle Externo; Relação com a Sociedade e Recall de Campanha Publicitária AMB).

¹⁴¹ Escola Nacional de Magistratura. **Pesquisa Qualitativa “Imagem do Poder Judiciário”**: Principais Resultados (Março 2004). Disponível em <http://www.enm.org.br/docs/Principais%20resultados.pdf>, acesso em 08/11/2015.

As principais conclusões foram as seguintes:

Em geral, o público pesquisado revela baixo conhecimento e familiaridade com o Poder Judiciário. Sabe-se que é responsável pelo cumprimento das leis e, conseqüentemente, pela ordem na sociedade e por assegurar os direitos do cidadão. A partir disso, faltam informações mais precisas e desenvolve-se uma imagem bastante particular.

Não encontramos relatórios específicos e recentes, como base de comparação, para verificar se o houve ou não alguma melhoria acerca do conhecimento da população acerca do funcionamento do Judiciário, mas naquela época era considerado uma ‘caixa preta’.

A imagem do Judiciário é de uma “caixa preta”, misteriosa, pouco acessível ao indivíduo comum e que contém segredos que apenas seres especiais (os juízes) podem decodificar.

Papel e importância: apesar das muitas críticas ao Poder Judiciário, há a percepção, por parte dos entrevistados, de que o Judiciário é importante para impor a ordem, a paz e ‘certa tranquilidade’ no país. Ele impõe respeito aos limites definidos pela lei e garante os direitos de todos; os participantes valorizam a sensação de contarem com uma instância superior a quem recorrer no caso de serem injustiçados. Os grupos não imaginam uma sociedade que funcione sem o Poder Judiciário, uma vez que seria ‘o caos’ – ‘cada um por si’.

Nas classes menos favorecidas, o Judiciário é associado à penalização; o Judiciário existe para impor penas – condenar os que cometem crimes e transgridam leis.

Os entrevistados compreendem que é o Legislativo que elabora as leis, no entanto, criticam o Judiciário como se coubesse a este modificá-las. Os limites do papel real do Judiciário não estão claros e o cidadão associa questões ligadas à segurança pública – na mente do cidadão médio - os agentes de polícia são parte do Poder Judiciário, como se pode perceber nas seguintes declarações:

“(O Judiciário) precisaria fazer revisão nas leis, elas já estão ultrapassadas”. (Jovem, CD, São Paulo)

“Acho que a polícia e os delegados fazem parte do Judiciário”. (Jovens, CD, Recife)

A imagem do Judiciário é de uma entidade “poderosa e distante, fechada em si mesma e ‘estática’ (antiquada, morosa e de muito pouca mobilidade), sendo predominantemente negativa”. Isso porque, segundo os participantes, favorece aos mais ricos, poderosos e tem um caráter burocrático – permite uma série de recursos e há um número reduzido de juízes, com uma estrutura arcaica, com servidores que são ‘maus funcionários públicos’.

É generalizado o sentimento da existência de corrupção, que está instalada em todos os setores e atividades da vida brasileira. A despeito disso, a maioria dos juízes é considerada correta, imparcial e equilibrada. A Justiça brasileira tem dado demonstrações de coragem (à época, os grupos referiram-se à juíza carioca Denise Frossard e a condenação de bandidos ‘famosos’). Os grupos também se referiram aos novos juízes, que estão mudando a ‘cara’ do Judiciário, mas a falta de ‘maturidade’ destes gera desconfiança.

Os entrevistados referiram-se também ao caráter fiscalizatório da imprensa. O que sai na imprensa de forma enfática e sistemática é absorvido como verdade pela opinião pública.

A conclusão acerca da Imagem Geral do Judiciário é que este merece uma ‘confiança relativa’ – um ‘confiar desconfiando’. Entre os que confiam, está a necessidade de confiar ‘em alguma coisa’, senão estariam perdidos. Os que desconfiam relacionam isso a experiências negativas – seja em função de algum processo que têm na Justiça, seja por causa do atendimento que é prestado por funcionários.

Quanto a utilização de ‘Técnicas Projetivas’ em que os participantes foram estimulados a associar o Poder Judiciário a um animal, a tendência geral foi a de associar o Poder Judiciário a animais lentos, perigosos ou traiçoeiros, mas que podem também ser associados à sabedoria, a força/poder, o medo e a amizade.

Neste sentido foi a tartaruga o animal mais vinculado ao Judiciário, isso porque este animal é lento, calmo, se esconde/protege no casco, tem uma vida longa, é antiga, experiente e tem sabedoria. Pode-se conferir abaixo algumas das declarações dos entrevistados:

“Não sai do lugar”. “Tartaruga passa ideia de experiente, ela vive muitos anos”. “A tartaruga tem uma casca dura de proteção e é muito lenta. E é antiga também... e quando é atacada, ela se recolhe e fica ali na dela”. “Demora muito para chegar a uma decisão”.

Quanto a “Estrutura e a Organização” do Judiciário, os participantes apresentaram um conhecimento do Poder Judiciário “relativamente limitado e superficial”. Associam promotores ao Judiciário, policiais e cartorários. Indicam que conhecem a divisão de ramos da Justiça (Trabalho, Criminal, Família), e que há uma hierarquia, sendo que o STF o que está acima de todos. Os participantes entendem que o Desembargador é o ‘top’ da carreira, mas não conhecem o seu papel, como se percebe nas seguintes afirmações:

“A gente tem pouca informação sobre isso. Poderia voltar a matéria de OSPB nas escolas para que as pessoas ficassem mais informadas. (Adulto, CD, Rio de Janeiro);

“É uma estrutura meio complicadinha, a gente não tem tanta informação não!” (Adulto, AB+, São Paulo)

A pesquisa também investigou a figura do Juiz e a constatação foi positiva: embora a imagem do Judiciário seja predominantemente negativa, o mesmo não se dá em relação a figura do Juiz; tem-se a ideia de que este desenvolve um papel admirável: é uma pessoa séria, inteligente, que estuda e trabalha muito. Transmitem em sua imagem a ideia de grande poder. Ao mesmo tempo em que são ‘vitais’ para o funcionamento da sociedade, gerando um sentimento de respeito e admiração, também gera medo e desconfiança. Os aspectos negativos são atitudes indevidas quanto a impunidade, parcialidade e corrupção.

A percepção de que ocorrem discordâncias entre as decisões – juízes julgarem de mesma forma casos diferentes, parece aos participantes uma ‘incoerência’ – e isso abala a confiança sobre a Justiça em geral. Outro aspecto desfavorável quanto aos juízes é a ‘enorme distância’ que há entre eles e os cidadãos. Referem-se aos noticiários acerca de casos de corrupção ou de sentenças favoráveis (nos casos em que os próprios juízes estão envolvidos, nos que envolvem ‘poderosos’ ou ‘famosos’, em que haveria suspeitas de favorecimento). Os grupos, no entanto, comparam estes fatos ao que ocorre em outras categorias profissionais, havendo corrupção e maus profissionais também em outros campos – políticos, advogados, fiscais e policiais, por exemplo.

O salário do Juiz é considerado alto e isso se justifica pelos anos de estudo, pela responsabilidade do cargo e como forma de prevenir a corrupção. Há os que discordam disso, afirmando que diante da situação brasileira os juízes são extremamente privilegiados. Um dos privilégios é que estes teriam mais férias do que um cidadão comum; como desvantagem, os

participantes reconhecem o risco a que estão sujeitos, o ‘stress’ a que são submetidos, os problemas de consciência e o peso da responsabilidade. Veja-se nas declarações abaixo:

“Nossa, é muito estudo, muita leitura, muito conhecimento. Ele teve que estudar muito pra chegar lá!” (Adulto, AB+, Porto Alegre)

“Devem estudar pra caramba pra saber como julgar! Eu acho que a coisa que eles fazem mais é ler, até levam serviço para casa...” (Jovem, AB+, Porto Alegre)

“Acho que o cotidiano de um juiz deve ser exaustivo, cansativo, eles trabalham muito”. (Jovem, CD, Recife)

No que toca à Relação com a Sociedade, a pesquisa apontou que o Judiciário se coloca muito distante da sociedade. Ele não se faz conhecer e não presta satisfação ao cidadão.

O baixo conhecimento em relação ao seu conhecimento distancia ainda mais a instituição da sociedade. Tal desconhecimento cria um ‘hiato’ entre a importância que lhe é creditada (segurança por ter a quem recorrer) e a pouca aplicabilidade prática, visto que quando precisam recorrer ao Poder Judiciário se frustram pela lentidão e parcialidade das decisões judiciais. Para os entrevistados, as informações e a imagem do Judiciário provêm, principalmente, dos meios de comunicação. Embora reconheçam a importância da atuação da mídia, fazem ressalvas no sentido de que as informações são, muitas vezes, ‘enviesadas’. Enfatizam escândalos e ressaltam os comportamentos e situações reprováveis.

A expectativa dos públicos aponta para uma relação mais aberta e transparente - que ofereça informações numa linguagem mais acessível, acerca estrutura e do funcionamento do Poder Judiciário. Reclamam ainda informações sobre a atuação positiva do órgão junto à Sociedade. Para isso sugerem a utilização de campanha em TV e atividades nas escolas. Nesse sentido, pode-se conferir as seguintes declarações:

“Eles se sentem super-homens. E se sentem acima de tudo, de todos os poderes”. (Adulto, AB+, Porto Alegre)

“Quanto mais transparente pra nós, a gente ia se sentir mais seguro. E saber como funciona para ter credibilidade, confiança”. (Adulto, CD, São Paulo)

“(A relação) deveria ser aberta, que você pudesse ver o que eles estão fazendo. Quantos juízes têm para trabalhar e o que eles vão fazer com aquilo. Eles não mostram esses números, quantos juízes têm pra julgar, a gente não sabe nada”. (Adulto, AB+, São Paulo)

“A população tem que ter mais clareza, mais conhecimento das leis, e a justiça devia ser mais aberta para todos”. (Jovens, CD, Recife)

Verificamos pontos em comum entre os levantamentos do ICJBrasil (item 3.2), mais atual, e a pesquisa realizada em 2004, no tocante à imagem do judiciário, qual seja a falta de conhecimento da população e de confiança no Poder Judiciário.

Finalmente, quanto a esta pesquisa, dentro da técnica de personificação, os entrevistados responderam quanto a se o Judiciário fosse uma pessoa, como ela seria. A resposta apontou que o Judiciário seria um homem, entre 40 e 60 anos, vestido de terno escuro, com boa aparência, cabelos grisalhos. Uma pessoa de respeito, conduta íntegra, honesta e inteligente. Que lê muito, ouve música clássica ou MPB e que gosta de jogar tênis ou golfe. Mais uma vez, não temos outra pesquisa para comparar, por exemplo, se houve mudança quanto a percepção de modernidade. Se a idade percebida rejuvenescer, podemos considerar que a modernização do Judiciário está, de certa forma, sendo percebida por seus públicos. Da mesma forma, mostra a ideia de um Poder elitista (pois gosta de tênis e golfe, esportes considerados de elite, no Brasil). Dessa imagem podemos verificar que os traços de corrupção verificados nas entrevistas, aqui não aparecem.

Finalmente, vamos agora analisar uma das mais abrangentes pesquisas acerca do Judiciário realizado em um Estado da Federação: a Pesquisa de Avaliação do Poder Judiciário no Estado do Rio Grande do Sul, realizada no ano de 2009.

3.4 PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO JUDICIÁRIO - TJRS/2009¹⁴²

Como vimos no item 3.2 (Pesquisa ICJBrasil), o **Rio Grande do Sul é um dos estados que conta com um dos mais altos índices de confiança** por parte da população, em relação aos demais Estados da Federação.

O Tribunal de Justiça deste Estado realizou, em 2009, uma ampla pesquisa que investigou (1) o conhecimento e a informação sobre o Poder Judiciário, (2) Percepção acerca de Leis e Direitos e Confiança nas Instituições, (3) Imagem do Poder Judiciário e (4) Avaliação do Funcionamento do Poder Judiciário.

¹⁴² Pesquisa de Avaliação do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: **Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul**, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

A pesquisa foi realizada no período de 25 de março a 2 de abril de 2009. A metodologia utilizada na pesquisa considerou 3 diferentes amostras sendo a primeira representativa da população do Estado (1000 entrevistas); a segunda, composta de 500 entrevistas com usuários, entrevistados nas Comarcas e uma terceira amostra com 300 entrevistas realizadas junto a profissionais (advogados e estagiários). As entrevistas foram pessoais.

Percebe-se, já na elaboração da pesquisa a preocupação em segmentar os públicos de forma a considera-los de forma diferenciada na Estratégia a ser desenvolvida.

As conclusões desta pesquisa demonstram o baixo nível de conhecimento acerca do Poder Judiciário por parte da população. Há carência de informações sistematizadas e didáticas sobre o que é o Poder Judiciário. Tal conclusão corrobora com o resultado da Pesquisa Ibope (AMB), realizada cinco anos antes. Segundo as conclusões da pesquisa, as informações sobre o Poder Judiciário são ‘estereotipadas’ veiculadas nos meios de comunicação. Nesse sentido, há um descompasso entre a percepção daqueles que efetivamente utilizam os serviços do Judiciário, e o que os conhecem de ouvir falar.¹⁴³

Haveria, segundo tais conclusões, três níveis de avaliação do Judiciário. Em um primeiro nível, há uma imagem abstrata e difusa, predominantemente negativa da população em geral. Aqui, o Judiciário é percebido como um Poder classista, em que os ricos podem contratar melhores advogados e obter melhor resultado. “A imagem da instituição olhada de fora e de maneira global, é fortemente marcada por este viés crítico”¹⁴⁴

Tais conclusões mais uma vez sustentam o que a pesquisa Ibope-AMB havia constatado 5 anos antes. (Item 3.3); no entanto, quando a avaliação analisa questões concretas acerca do Judiciário, verifica-se que as críticas são menos rigorosas junto àqueles que efetivamente utilizam os serviços do Judiciário gaúcho.

Questões acerca de acesso, custo, tempo, atendimento e resolutividade ganham matizes menos desfavoráveis em relação aos usuários do sistema. Em um terceiro nível, agora junto a profissionais, a opinião tende a ser positiva. Tais distinções, segundo as conclusões da pesquisa, marca uma contradição – há uma sensação de ‘não justiça’ que se refere na imagem difusa da instituição.

¹⁴³ Ibidem, p. 51.

¹⁴⁴ Idem.

Nesse sentido, 57% entre os entrevistados que efetivamente utilizam os serviços do Poder Judiciário emitiram opiniões positivas. A contradição que existe entre a percepção daqueles que efetivamente utilizam a justiça, em comparação com a imagem difusa do Judiciário, leva a hipótese de que seria marcada por um ‘senso comum’ resultante de iniquidades seculares que tende a se projetar para todas as instituições; ou, outra hipótese, é que a avaliação positiva teria sido influenciada, uma vez que o entrevistado ficaria constrangido de avaliar mal uma instituição, cujo serviço ele está naquele momento utilizando. Nesta pesquisa, constatou-se que a demora no atendimento e na resolução de processos aparece como o principal problema. A variável tempo (seja nas repartições do Judiciário, seja o tempo decorrido entre o início e o resultado da ação) é o principal motivo da insatisfação.¹⁴⁵

E, se a alteração de uma imagem difusa, constituída historicamente e muitas vezes reforçada pelos meios de comunicação, é um processo difícil e de longo curso, a alteração dos mecanismos e procedimentos que ocasionam a lentidão é uma tarefa mais factível. Esse processo se relaciona tanto à dimensão administrativa como à dimensão jurisdicional. A pesquisa indica claramente uma percepção dos cidadãos na qual a insatisfação está relacionada ao que é visto como excesso de burocracia, procedimentos repetitivos, existência de inúmeros mecanismos jurídicos e administrativos que levam ao alongamento dos prazos.

O segundo problema, apontado pela pesquisa, é o acesso. O tema custo é um dos maiores entraves. Isso, segundo as conclusões da pesquisa, levaram a conclusões de que haveria um tratamento diferenciado entre ricos e pobres.¹⁴⁶ Dentre os mais pobres há o relato sobre a dificuldade de se conseguir um Defensor público. A principal constatação da pesquisa é no sentido de haver mais atenção às medidas gerenciais e jurisdicionais que permitam maior agilidade de resposta.¹⁴⁷

A racionalização dos procedimentos administrativos, o envolvimento dos servidores, a criação de mecanismos de consulta aos usuários, a construção de indicadores de desempenho, eventuais mudanças até mesmo em termos da própria legislação no sentido de diminuir a demora na tramitação dos processos são os principais desafios que se colocam, na medida em que sinalizam para uma maior eficiência e agilidade no funcionamento da instituição.

¹⁴⁵ Op cit., p. 53.

¹⁴⁶ Op cit p. 54.

¹⁴⁷ Op Cit, p. 56.

A conclusão desta pesquisa pode então ser sintetizada no sentido de que a ‘variável informação’ pode ser considerada como fator decisivo para aproximar o cidadão do Judiciário. A informação reduz a sensação de injustiça vivida pelos cidadãos. Para aqueles com menor nível de renda, um processo de comunicação que informe e esclareça, estimula o exercício dos direitos e da busca pela Justiça. Fica evidente a necessidade de enfrentamento quanto aos dois maiores problemas constatados, qual seja o tempo razoável do processo e o custo. Para que a efetividade seja melhor percebida é preciso prover mudanças quanto a imagem do Judiciário. Medidas objetivas que **garantam maior satisfação do cidadão** que recorre ao Judiciário são decisivas para alterar o quadro de insatisfação constatado.

No mesmo sentido, seria necessária uma **comunicação mais focada entre usuários, considerando segmentos de grupos e também a comunidade**, considerada de forma mais ampla, agregada a medidas concretas de gestão, na busca da celeridade, poderiam contribuir para melhorar a percepção dos cidadãos acerca do Judiciário.¹⁴⁸

4. CONCLUSÃO

O trabalho de coordenação das ações estratégicas promovido pelo CNJ tem trazido muitas conquistas, notadamente quanto à transparência de seus números, que possibilitam análises estruturadas. Hoje não é mais o Judiciário uma ‘caixa-preta’ e os dados estão a cada dia mais sofisticados para que análises sejam feitas e decisões sejam tomadas no sentido da missão institucional que se busca. Os Sistemas de Estatísticas e de Relatórios, atualmente disponíveis no país, coordenados pelo CNJ, evoluíram de forma sensível nos últimos dez anos, possibilitando análises empíricas complexas que auxiliam a definição de políticas e diretrizes institucionais.

Não obstante, os resultados alcançados não têm sido suficientes, conforme as pesquisas analisadas. Diante disso, há que se refletir sobre a efetiva prestação jurisdicional que se busca.

Embora tenham ocorrido avanços quanto à disponibilização de informações acerca do Judiciário (Relatório Justiça em Números), tais relatórios não são capazes de demonstrar a percepção dos usuários, acerca da confiança (eficiência, a imparcialidade e honestidade)

¹⁴⁸ Idem.

institucional. Também as antigas fórmulas da administração, com pesquisa de clima internos, normativas e resoluções não fazem com que o atendimento prestado melhore.

Ao fim e ao cabo, é preciso que as perguntas sejam reformuladas, para que novas respostas sejam implementadas. O enfrentamento dos principais problemas trazidos pelas pesquisas tem demonstrado o esforço de integração do Judiciário para compreender os caminhos a seguir, utilizando-se uma abordagem multidisciplinar que inclua outros campos do conhecimento.

O serviço público é prestado por pessoas. Como fazer com que este ‘produto’ seja melhor compreendido, numa sociedade plural e hipercomplexa? Como fazer valer os fundamentos do Estado Democrático de Direito, melhorando a percepção dos públicos, da qualidade da prestação jurisdicional, incluído aqui a tempestividade?

Neste diapasão, como elevar o princípio da soberania (Art. 1º, I e parágrafo único, CF) ao centro da estratégia, colocando o usuário e o cidadão em primeiro lugar, e assim incluí-lo de forma mais efetiva na Estratégia Judiciário 2020? Como aumentar a sinergia e a motivação em torno de uma missão estratégica concreta e factível?

Nesta conclusão, devemos concordar com o professor de Direito da USP e membro da Rede de Pesquisa Empírica em Direito (Reed), Paulo Eduardo Alves da Silva, pois, “*chegou o momento de renovar as perguntas que orientam a pesquisa no sentido de proporcionar dados para melhorar a gestão da Justiça*”.¹⁴⁹ As novas questões devem identificar o usuário, o público que acessa o Judiciário, suas demandas, o grau de satisfação e o que fazer para haver justiça na sociedade.

De fato, conforme ALVES DA SILVA: o novo sentido deverá ser a melhoria na prestação jurisdicional. Faz-se, portanto, necessário maior envolvimento dos usuários, dos públicos internos e intermediários, de forma que cada magistrado, servidor, ou público auxiliar, possa, com o seu esforço, entregar a melhor prestação do serviço jurisdicional.

¹⁴⁹ CNJ. FREIRE, Tatiana. Brasília, 15/09/2015 -2ª Reunião Preparatória para o 9º Encontro Nacional do Poder Judiciário e Lançamento do Justiça em Números 2015, disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/80452-brasil-avanca-como-referencia-em-estatisticas-judiciarias-diz-pesquisador>, acesso em 01/12/2015.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ◆ ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. BOSSI, Alfredo (Trad. /Coord.), 5ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- ◆ ARAUJO, Igor Vidal. **Tempo, custo e imparcialidade do processo judicial e a transparência do Poder Judiciário brasileiro**. Brasília-DF: UNB, Tese de Mestrado apresentada na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, 2012.
- ◆ BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio, **Curso de Direito Administrativo**, 26ª Ed. Rio de Janeiro: Malheiros, 2009.
- ◆ BETIOLI, Antonio Bento. **Introdução ao Direito**: lições de propedêutica jurídica tridimensional. – 11ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.
- ◆ BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Trad. Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ◆ **BRASIL**. ‘Plano Diretor da reforma do Estado’. Cadernos do Mare. Brasília, Presidência da República, Imprensa Nacional, nov. 1995.
- ◆ **BRASIL**. 1988. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília.
- ◆ BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSERPEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org.) **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- ◆ CASSESE, Sabino. As Transformações do Direito Administrativo do Século XIX ao XXI. In **Revista Interesse Público** Ano 5, n. 24, março/abril de 2004, Porto Alegre: Notadez,
- ◆ CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- ◆ CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; e DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria Geral do Processo**, 17ª ed., São Paulo: Malheiros, 2001.
- ◆ CLÈVE, Clèmerson Merlin. **Direito Constitucional Brasileiro**: Volume I: teoria da constituição e direitos fundamentais. CLÈVE, Clèmerson Merlin (Org.); PEIXOTO, Ana Lúcia Pretto Pereira (Coord.).- São Paulo: RT, 2014.
- ◆ CLÈVE, Clèmerson Merlin. Poder Judiciário: autonomia e justiça. In: CLÈVE, C. M. & BARROSO, L. R. (org.). **Doutrinas essenciais de Direito Constitucional**. V. 4. São Paulo: RT.
- ◆ CNJ. FREIRE, Tatiana. Brasil avança como referência em estatísticas judiciárias, diz pesquisador. Disponível em < <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/80452-brasil-avanca-como-referencia-em-estatisticas-judiciarias-diz-pesquisador>>, acesso em 17/09/2015.
- ◆ CNJ. Justiça em números 2015: ano-base 2014/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2015.
- ◆ CNJ. Macrodesafios do Poder Judiciário 2015-2020. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/03/7694a9118fdabdc1d16782c145bf4785.pdf>.
- ◆ CNJ. Metas Nacionais 2014 – Resultados parciais: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2015/02/2ee3655feab0f8f872a4be7be9f2afac.pdf>, acesso em 06/10/2015.
- ◆ CNJ. Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014.
- ◆ CNJ. Resolução n. 4, de março de 2005.
- ◆ CNJ. Resolução n. 70, de 18 de março de 2009.
- ◆ CNJ. Segmentos da justiça apresentam propostas para gestão estratégica. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/79329-segmentos-da-justica-apresentam-propostas-para-gestao-estrategica>>, acesso 21/10/2015.
- ◆ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 21. Ed – São Paulo: Atlas, 2008.

- ◆ DRUCKER, Peter Ferdinand, **O gestor eficaz**, FORTES, Jorge (Trad.), Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- ◆ DWORKIN, Ronald. **A Raposa e o Porco-Espinho**: justiça e valor. CIPOLLA, Marcelo Brandão (Trad.). São Paulo: Martins Fontes, 2014.
- ◆ **Escola Nacional de Magistratura**. Pesquisa Qualitativa “Imagem do Poder Judiciário”: Principais Resultados (Março 2004). Disponível em <http://www.enm.org.br/docs/Principais%20resultados.pdf>, acesso em 08/11/2015.
- ◆ FACHIN, Luiz Edson, **Direito civil**: sentidos, transformações e fim. Rio de Janeiro: Renovar, 2015.
- ◆ FALCÃO, Joaquim. **O futuro é plural**: administração de justiça no Brasil. Revista USP, São Paulo, USP – N. 1 (mar. /mai. 1989).
- ◆ FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**. 11.ed., São Paulo: Globo, v.2, 1995
- ◆ **FGV Direito SP**. Ação Penal 470. Disponível em <<http://direitosp.fgv.br/ap470>>, acesso em 07/11/2015.
- ◆ FGV. FLEURY, Nelson Meyer. A resposta da gestão estratégica às exigências de efetividade, eficácia e eficiência no Poder Judiciário, in **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005,
- ◆ FGV. MARANHÃO, Mauriti. O Alinhamento estratégico no Poder Judiciário In FGV, **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.
- ◆ **FGV**. Relatório ICJBrasil 1º Trimestre / 2014 – 4º trimestre 2014, Ano 06, disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13599>>, acesso em 24/10/2015.
- ◆ **FGV**. Relatório ICJBrasil, 2º e 3º Trimestres, 2014. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13599/Relat%C3%B3rio%20ICJBrasil_2%C2%BA-e-3%C2%BA-Trim_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y, acesso em 01/12/2015.

- ◆ **FUNAG**. Grupo de Ação Financeira Internacional. Disponível em:
http://funag.gov.br/loja/download/1042-Grupo_de_Acao_Financeira_Internacional_GAFI_O.pdf, acesso em 07/11/2015.
- ◆ GROSSI, Paolo. **Primeira Lição Sobre Direito**. FONSECA, Ricardo Marcelo (Trad.).- Rio de Janeiro: Forense, 2006.
- ◆ HAIDAR, Rodrigo; NONATO, Israel. Luís Roberto Barroso: “Não tenho nenhum orgulho do volume de processos que o Supremo julga”. **Os Constitucionalistas**. Disponível em <http://www.osconstitucionalistas.com.br/entrevista-luis-roberto-barroso-nao-tenho-nenhum-orgulho-do-volume-de-processos-que-o-supremo-julga>, acesso em 23/02/2015.
- ◆ HBR. KANTER, Rosabeth Moss. Ten Essentials for Getting Value from Values. **Harvard Business Review**. Disponível em <https://hbr.org/2010/06/ten-essentials-for-getting-val.html>, acesso em 05/12/2015.
- ◆ HBR. MCKEOWN, Greg. If I Read One More Platitude-Filled Mission Statement, I'll Scream. **Harvard Business Review**. Disponível em <https://hbr.org/2012/10/if-i-read-one-more-platitude-filled-mission-statement>, acesso em 05/12/2015.
- ◆ HBR. OSTROFF, Frank. **Harvard Business Review**. Change Management in Government. May, 2006 Issue. Disponível em: <https://hbr.org/2006/05/change-management-in-government>, acesso em 05/12/2015.
- ◆ **IBCCRIM**. TAFFARELLO, Rogério Fernando. Ação Penal 470: um marco para a justiça brasileira. Disponível em https://www.ibccrim.org.br/boletim_artigo/4796-Ao-Penal-470-um-marco-para-a-justia-brasileira, acesso em 07/11/2015.
- ◆ **IBGE**. A Economia Brasileira no 3º Trimestre de 2015: Visão Geral. Disponível em:
ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-val_201503comentarios.pdf. Acesso em 04/12/2015.
- ◆ **IBGE**. Brasil em números. Centro de Documentação e Disseminação de Informações. - Vol. 1 (1992). - Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2/bn_2015_v23.pdf, p. 410, acesso em 07/11/2015.

- ◆ **International Journal For Court Administration** - December 2012. The Balanced Scorecard for Public Sector Organization, Balanced Scorecard Report, Boston: Harvard Business School Publishing”. Disponível em: http://www.iaca.ws/files/ijca_2012_special_issue/lepore_metallo_agrifoglio-court_performance.pdf, acesso em 06/10/2015.
- ◆ JOBIM, Nelson. Judiciário: construindo um novo modelo. In FGV, **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.
- ◆ KAPLAN, Robert S., **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Score-card prosperam no ambiente de negócios. SERRA, CUNHA, Afonso Celso da (Trad.), Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- ◆ KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. BRANDÃO, Ailton Bomfim Brandão (Trad.). 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ◆ LEE, Elizabeth Höller. A incorporação dos tratados internacionais de direitos humanos pelo ordenamento jurídico brasileiro. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11170&revista_caderno=16#_ftn3, acesso em 07/11/2015.
- ◆ MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. São Paulo, 2ª ed., 1998.
- ◆ MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de direito constitucional**. – 7. ed. rev. e atual. – São Paulo : Saraiva, 2012.
- ◆ MOISÉS, José Alvaro. **Democracia e Confiança**: Por que os Cidadãos Desconfiam das Instituições Públicas? MOISÉS, José Alvaro (Org.) – São Paulo: USP, 2010.
- ◆ MOREIRA, Egon Bockmann. Passado, presente e futuro da regulação econômica no Brasil. **Revista de Direito Público da Economia – RDPE**. Ano 11, n. 44, p. 87-118, Belo Horizonte, out./dez. 2013.
- ◆ MORLINO, Leonardo. **Teoria da Democratização da Democracia e Pesquisa de Opinião**. In Democracia e confiança: Por que os Cidadãos Desconfiam das

Instituições Públicas? MOISÉS, José Álvaro (Coord.), São Paulo: Editora USP, 2010.

- ◆ NADER, Valéria; BRITO Gabriel. O Brasil em 2013: acabou a paz social. **Carta Capital**: entrevista com Chico de Oliveira – Sociólogo – USP. Disponível em: < <http://www.cartamaior.com.br/?/Editoria/Movimentos-Sociais/O-Brasil-em-2013-acabou-a-paz-social/2/29970>>, acesso em 07/11/2015.
- ◆ PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. “**Da administração pública burocrática à gerencial**”. In PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, e SPINK, Peter (org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial, 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV.
- ◆ REUTERS. **Revista Infomoney** (20/10/2015), disponível em < <http://www.infomoney.com.br/mercados/noticia/4365090/projecao-para-juro-basico-sobe-2016-apos-desistir-inflacao-meta>> acesso em 07/11/2015.
- ◆ ROBL FILHO, **Conselho Nacional de Justiça**: Estado democrático de direito e accountability, São Paulo: 2013.
- ◆ ROUSSEAU, Jean Jacques. **El Contrato Social**. 1. Ed. Buenos Aires: Gradifco, 2007.
- ◆ SADEK, M. T. O poder Judiciário na reforma do Estado. In: PEREIRA, L. C. B.; WILHEIM, J. & SOLA, L. (org.). **Sociedade e Estado em transformação**. São Paulo: UNESP.
- ◆ SADEK, Maria Tereza. **Reforma do Estado brasileiro**: Perspectivas e desafios. Cadernos Adenauer XI (2010), n 1º, Fundação Konrak Adenauer, Rio de Janeiro, março, 2010.
- ◆ SEN, Amartya. **A ideia de justiça**. BOTTMANN, Denise; MENDES, Ricardo Donimelli (Trads.). São Paulo: Companhia das Letras, 2013.
- ◆ SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 31ª ed., São Paulo: Malheiros, 2008.
- ◆ SOUZA, André Peixoto de. **Estado, Poder e Jurisdição**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Mundo Jurídico, 2015.

- ◆ **STF. MENDES, Gilmar.** Organização do Poder Judiciário Brasileiro. Disponível em <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaArtigoDiscurso/anexo/JudicBrasil.pdf>, acesso em 01/12/2015.
- ◆ **The European Commission for the Efficiency of Justice.** Disponível em http://www.coe.int/T/dghl/cooperation/cepej/default_en.asp, acesso em 20/10/2015.
- ◆ **TJPR.** Projudi atinge a marca de 5 milhões de processos cadastrados. Disponível em <https://www.tjpr.jus.br/destaques/-/asset_publisher/11Kl/projudi>, acesso em 14/08/2015.
- ◆ **TJRS.** Pesquisa de Avaliação do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.
- ◆ TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas; ROBL FILHO, Ilton Norberto, **Accountability e independência judiciais:** uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Rev. Sociol. Polít. vol.21 no.45 Curitiba Mar. 2013.
- ◆ UFPR. COSTA, Newton Carneiro Affonso da Lógica, Informática e Direito. **Anais do 1º Congresso de e-Justiça da UFPR:** O Poder Judiciário e a Sociedade da Informação. SERBENA, Cesar Antônio (Coord.), Curitiba: Juruá, 2012.
- ◆ UFPR. GALINDO, Fernando. Argumentação, Decisão Judicial e Informática Jurídica. In SERBENA, Cesar Antônio (Coord.) **Anais do 1º Congresso de e-JUSTIÇA da UFPR:** o poder judiciário e a sociedade de informação. Curitiba: Juruá, 2012.
- ◆ UFPR. SERBENA, Cesar Antônio. Perspectivas de Aplicações da Inteligência Artificial ao Direito. In SERBENA, Cesar Antônio (Coord.) **Anais do 1º Congresso de e-JUSTIÇA da UFPR:** o poder judiciário e a sociedade de informação. Curitiba: Juruá, 2012.
- ◆ VALLONE, Giuliana. Economia global projeta cenário decepcionante, diz Nobel de Economia, (KRUGMAN, Paul). **Folha de São Paulo.** Disponível em

<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/10/1695575-economia-global-projeta-cenario-decepcionante-diz-nobel-de-economia.shtml>>, acesso em 07/11/2015.

- ◆ VAN DEURSEN, Felipe; BERNARDO, André. A revolução das impressoras 3D. **Revista Super Interessante**, Edição 314, janeiro 2013. Disponível em: <http://super.abril.com.br/tecnologia/a-revolucao-das-impressoras-3d>, acesso em 07/11/2015.
- ◆ WAMBIER, Luiz Rodrigues; TALAMINI, Eduardo. **Teoria geral do Processo e processo de conhecimento**. – 13. Ed. – São Paulo: RT, 2013.
- ◆ WEBER, Max. **Ciência e Política**: duas vocações. MELVILLE, Jean (Trad.). 2ª ed. São Paulo: Ed. Martin Claret. 2008.