

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THIAGO DA CUNHA MEDEIROS

**O IMPACTO DAS AÇÕES DO CNJ SOBRE A GESTÃO DO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO PARANÁ**

CURITIBA

2013

THIAGO DA CUNHA MEDEIROS

**O IMPACTO DAS AÇÕES DO CNJ SOBRE A GESTÃO DO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO PARANÁ**

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA  
2013

## **RESUMO**

O presente trabalho é uma análise da atuação do CNJ (Conselho Nacional de Justiça), que, não obstante seu curto tempo de vida, vem mudando a forma de se administrar o Judiciário brasileiro. No estado do Paraná, impôs e segue impondo mudanças intensas e importantes, sobretudo na Justiça estadual. Através de sua atividade correicional, o CNJ vem corajosamente desafiando os vícios que impedem que nossa justiça atenda plenamente o interesse público. Além de analisar a atuação do CNJ, o trabalho também apresenta diretrizes que podem ser adotadas pela administração do Poder Judiciário e que poderão tornar o desempenho da nossa justiça mais próximo daquilo que a sociedade almeja e merece.

Palavras-chave: Justiça do Paraná. Conselho Nacional de Justiça. Gestão Pública

## **LISTA DE SIGLAS**

APG – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

NAP – NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PDV – PLANO DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA

TI – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

TIDE – TEMPO INTEGRAL DE DEDICAÇÃO EXCLUSIVA

TJPR – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ

TJSP – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA .....	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....	3
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	3
<b>2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>4</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>10</b>
<b>4. A ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>11</b>
4.1 - A ESTRUTURAÇÃO .....	11
4.2 - IDENTIDADE INSTITUCIONAL .....	12
4.3 - NÚMEROS .....	12
4.4 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	12
4.4.1- CONCESSÃO INDISCRIMINADA DE GRATIFICAÇÃO DO TIPO TIDE .....	13
4.4.2- CONCESSÃO DE GRATIFICAÇÕES INCOMPATÍVEIS A SERVIDORES INATIVOS .....	13
4.4.3 - DESVIO DE FUNÇÃO E INCOMPATIBILIDADE NA OCUPAÇÃO DE CARGOS EM COMISSÃO .....	13
4.4.4 - IRREGULARIDADES OU AUSÊNCIA DO DEVIDO PROCESSO LICITATÓRIO NA AQUISIÇÃO DE BENS SERVIÇOS .....	14
4.4.5 - DEFICIÊNCIAS E PROBLEMAS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL DE 2º GRAU .....	15
4.4.6 - DEFICIÊNCIAS E PROBLEMAS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL DE 1º GRAU .....	15
4.4.7 - REVISÃO DO RELATÓRIO .....	16
<b>5. PROPOSTA</b> .....	<b>17</b>
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA .....	17
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	18
5.3 – RECURSOS .....	19
5.4 - RESULTADOS ESPERADOS .....	19
5.5 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS .....	20
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	<b>21</b>
<b>7. REFERÊNCIAS</b> .....	<b>22</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 - Apresentação/Problemática

Por muito tempo, pairou sobre a Administração Pública a seguinte questão: a Justiça controla a sociedade, mas quem controla a Justiça? O CNJ (Conselho Nacional de Justiça) veio para preencher esta lacuna, consolidando-se não só como principal órgão de controle externo do Judiciário brasileiro, mas também como principal mola propulsora das boas práticas administrativas neste âmbito. Hoje, o CNJ segue promovendo ações dos mais variados tipos, nas áreas administrativas e judiciais, das dezenas de Tribunais (estaduais, federais, do trabalho, militares e eleitorais) de todo o Brasil. Uma das atuações mais importantes do CNJ tem sido através das correições e inspeções realizadas nos Tribunais. Vários Tribunais, sobretudo estaduais, passaram por este processo fiscalizatório, que trouxe bons resultados, mas que ainda não foram capazes de efetivamente mudar a atuação da nossa justiça, por motivos diversos. O Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR) foi um dos tribunais inspecionados, primeiramente em 2009 e, mais recentemente, em 2013. Este trabalho se baseará, sobretudo, no relatório de 2009, visto que até o momento em que este trabalho está sendo escrito, o relatório da última inspeção não foi publicado.

Em novembro de 2009, o CNJ, por meio da sua Corregedoria, promoveu uma correição no TJPR. Esta correição serviu para levantar deficiências, irregularidades e ilegalidades praticadas em unidades administrativas e judiciais. Para tal tarefa, foram deslocados servidores e magistrados do CNJ, que, *in loco*, adentraram os cartórios das varas judiciais, os gabinetes de magistrados e dos diretores dos departamentos do TJPR, em várias cidades do estado, onde analisaram de processos judiciais a contratos administrativos, esmiuçaram a folha de pagamento, revisaram convênios, observaram a estrutura física dos Fóruns, as condições de trabalho dos servidores e juízes, dentre vários outros aspectos. Outro evento importante ocorrido naquela semana foi a realização de uma audiência pública, onde os vários segmentos da sociedade se fizeram representar, a fim de levar ao conhecimento do CNJ as mazelas do Judiciário paranaense.

Alguns meses após a visita do CNJ, finalmente foi publicado o relatório da correição. O relatório, de 210 páginas, surpreendeu mesmo aos mais pessimistas: foram apontadas 113 falhas na administração do TJPR. Fazendo uma comparação, outros TJs anteriormente inspecionados tiveram bem menos falhas apontadas. O de Pernambuco teve 66 e o do Espírito Santo, 70.

A imprensa local explorou amplamente o tema.

Um dos principais problemas levantados pelo CNJ é a remuneração indevida – benefícios irregulares ou discrepância de salários entre servidores do TJ com a mesma função. A situação mais grave é a gratificação de tempo integral de dedicação exclusiva (Tide), que em outubro de 2009 beneficiava 31,6% dos 4,5 mil servidores do TJ. A despesa naquele mês totalizou R\$ 1,9 milhão, o equivalente a 7% do gasto com pessoal. “Constatou-se que a concessão da Tide pode ser realizada indiscriminadamente”, afirma o relatório assinado pelo corregedor nacional de Justiça, ministro Gilson Dipp. Foi observado que mesmo os comissionados – que pela natureza do cargo devem estar integralmente à disposição da administração – recebem essa gratificação. (FÉLIX, Rosana, 2010).

O CNJ verificou ainda que há muitas situações injustas e inexplicáveis na folha de pagamento. Um exemplo são dois motoristas que assumiram o cargo praticamente na mesma época, mas que recebem gratificações diferentes, o que gera uma diferença salarial de 800% entre eles. Por isso o conselho quer saber quais os critérios para pagamentos de benefícios. (FÉLIX, Rosana, 2010).

As falhas apontadas pela reportagem são apenas dois exemplos dentre os 113 listados no relatório. As categorias dos problemas apontados são diversas: desvio de função, falhas nas concessões de diárias, nepotismo, servidores em dupla função, irregularidades em contratos com prestadores de serviço, ausência de planejamento na aquisição de bens e serviços, inexigibilidades de licitação aplicadas de maneira irregular, apenas para citar alguns exemplos na esfera administrativa do Tribunal, ou seja, em suas “atividades meio”. No âmbito judicial, que podemos dizer ser a “atividade fim” do órgão judicial, a lista de irregularidades também é extensa: excesso de funcionários comissionados nos gabinetes de desembargadores, descumprimento das metas estabelecidas pelo CNJ em relação ao julgamento de recursos, elevado número de processos parados à espera de uma decisão, descumprimento de prazos, delegação ilegal de serviços judiciais a particulares, precariedade no funcionamento dos Fóruns, infraestrutura inadequada, sistemas informatizados ausentes ou deficientes, reduzida quantidade de funcionários no 1º grau de jurisdição, sobrecarga de trabalho para os servidores e magistrados,

sobretudo no 1º grau, dentre outras diversas. No ano de 2012, o CNJ voltou a visitar o TJPR, a fim de verificar se as determinações da inspeção haviam sido cumpridas e verificar os resultados colhidos. Constatou-se que, apesar de notáveis avanços, muito ainda havia, e continua havendo, por ser feito.

Este trabalho analisará, mais adiante e de forma detalhada, algumas destas irregularidades e deficiências. E proporá maneiras de impedir que voltem a acontecer, através da implantação de conhecidas ferramentas de gestão pública que tenham como inspiração os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

### 1.2- Objetivo Geral do trabalho

O presente trabalho objetiva explicar, sob a luz das diversas teorias existentes nas Ciências Sociais Aplicadas, as razões históricas e culturais que levaram o Poder Judiciário do Paraná ser avaliado de forma tão negativa nas inspeções realizadas pelo CNJ.

Em relação ao aspecto histórico, os vícios já “consagrados” da Administração Pública brasileira serão elencados e ligados às irregularidades constatadas nas correições realizadas no TJPR. Como contraponto, o trabalho também vai mostrar que a aplicação de práticas pregadas pela APG (Administração Pública Gerencial), sobretudo aquelas relacionadas com a implantação de ferramentas e ações de controle interno, serão capazes de acabar ou ao menos minimizar os vícios que provocam tantos erros e equívocos na administração da Justiça paranaense.

### 1.3- Justificativas do objetivo

Trabalhos acadêmicos que analisam a atuação do CNJ ainda são relativamente escassos se considerarmos a relevância da atuação deste órgão. Ainda mais escassos são os que analisam o impacto destas ações em relação ao TJPR. Os relatórios do CNJ permitiram, mais do que nunca, análises e diagnósticos objetivos da incômoda realidade vivida dentro da maioria dos Tribunais brasileiros. Realidade vivenciada no TJPR em grau ainda maior, como constatado.

Mas procurar as raízes dos problemas é apenas parte do estudo. Propor soluções também é necessário. Mas não há soluções mágicas. É sabido que muitas teorias administrativas aplicadas com sucesso no setor privado, no serviço público revelaram-se retumbantes fracassos. Por isto, conhecer o dia-a-dia do serviço



público, estando consciente das especificidades de cada órgão, é fundamental para que as propostas apresentadas sejam viáveis na prática.

## 2. Revisão teórico-empírica

O noticiário diário, com abundante frequência, traz a tona casos de irregularidades praticadas dentro das organizações públicas de todo o Brasil. É natural que a imprensa explore o tema, pois está subentendido que o gestor público nada mais faz que a sua obrigação ao administrar a coisa pública de forma legal e ética. Importante ressaltar, contudo, que os vícios existentes no setor público não são exclusivos dele, mas que nele se revelam de maneira mais explícita, intensa e incômoda. Vícios que nada mais são que o reflexo dos valores e princípios adotados pela sociedade brasileira, frutos de um complexo processo histórico que enraizou determinados comportamentos que hoje, mais do que nunca, são questionados e combatidos. O Poder Judiciário do Paraná é terreno fértil para o estudo de boa parte destes vícios, conforme veremos mais adiante.

Antes de discutirmos os vícios e os problemas organizacionais, é importante conceituarmos “organização” e “processo histórico”:

[...] entende-se a organização como um componente do sistema de relações de um campo específico, formado por atividades padronizadas e articuladas, que expressam normas e regras sociais. Constitui, pois, uma arena social e, como tal, está impregnada pelo ambiente, concebido em termos técnicos e institucionais como setor social, dele retirando e a ele transmitindo, em interação recíproca, normas e padrões de comportamento que constituem modos adequados de ação. (MACHADO-DA-SILVA, 2004, p. 253).

No caso de uma organização pública, o sistema de gestão possui um componente definido por aspectos de natureza histórica, identificados pelos valores da organização, por elementos culturais de forma geral, além dos aspectos de fundo normativo (constitucional e legal). (BERGUE, 2010, p.23).

Uma vez que a organização é feita de indivíduos, seus respectivos valores éticos e morais “contaminam”, positivamente ou negativamente, toda a organização. Analisar o estado das coisas e tentar implantar soluções sem primeiro avaliar quais são estes valores, é garantia de insucesso. Este é o motivo pelo qual muitas tecnologias gerenciais, muitas vezes emprestadas do setor privado, não funcionam

no setor público. Há de considerar a chamada “cultura organizacional”, que pode ser sinteticamente definida como conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos adotados por uma organização.

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1987, p. 22).

Neste contexto de “cultura organizacional”, um elemento bastante presente e valorizado dentro dos órgãos públicos é o paternalismo.

No que se refere de forma mais estrita à gestão no setor público, merecem destaque os traços de paternalismo entranhados na legislação que afetam à matéria de “pessoal”, tais como licenças, vantagens e concessões **especiais** que beneficiam os agentes em **excessiva** disparidade em relação à média, entre outros elementos capazes de evidenciar os contornos culturais de uma organização. (BERGUE, 2010, p.23).

A cultura organizacional que prevalece no setor público valoriza o paternalismo, através da criação, manutenção e ampliação de “direitos”, que, em muitos casos, não são estendidos às demais categorias de trabalhadores, tornando-se assim, privilégios do funcionalismo público. Qualquer tentativa de restringir tais direitos conquistados é rechaçada violentamente pelos beneficiados, sobretudo através dos sindicatos, mesmo que tais direitos sejam vistos como privilégios pela opinião pública.

Não é difícil a constatação de certas características, que, de maneira geral, são comuns às culturas organizacionais de todos os órgãos estatais, variando apenas em intensidade. Uma destas características é o baixo nível de insegurança em relação à manutenção do vínculo laboral, por conta da estabilidade propiciada pela legislação. Outras características comuns são a valorização seletiva dos padrões formais, o corporativismo e a condescendência. Estas características exigem do gestor público considerações ao tentar implementar mudanças, pois a tendência natural é que elas sejam rejeitadas ao mínimo sinal de prejuízo. Os traços culturais permeiam e podem contaminar todas as estruturas de uma organização, impactando dramaticamente em seu desempenho.

Outros elementos negativos muito frequentes, talvez os mais comuns, persistentes e graves, são o patrimonialismo, o personalismo e clientelismo. Ambos

estão intimamente ligados entre si e são, provavelmente, os maiores inimigos das reformas administrativas. Ambos são formas de confusão entre público e privado. Um fato emblemático do patrimonialismo é o excessivo número de cargos em comissão.

Outro elemento que pode ser identificado como traço cultural da Administração Pública, fortemente influenciado pela herança patrimonialista, é a figura do cargo em comissão de livre nomeação e exoneração, conforme previsto no artigo 37, inciso II da Constituição Federal. (BERGUE, 2010, p.23).

Os cargos em comissão costumeiramente são alvos de outro mal que assola o poder público e que é uma forma variada do patrimonialismo: o nepotismo. Sendo o patrimonialismo a confusão entre o público e o privado, o nepotismo é provavelmente sua expressão mais nefasta. Ao nomear os próprios familiares para ocuparem estes cargos, membros dos três poderes (em cargos eletivos ou não) demonstram total desprezo ao princípio da impessoalidade. Esta excrescência tem sido combatida de forma intensa no país, com leis anti-nepotismo. Porém, a abrangência e a eficácia das mesmas são limitadas. Uma forma comumente empregada de burla às leis anti-nepotismo é o nepotismo cruzado. Também é frequente o uso político dos cargos em comissão, o que ocorre de forma muito intensa nos Poderes Executivo e Legislativo, constituindo-se numa problema gravíssimo que afeta negativamente o desempenho das ações e políticas públicas.

Mas o patrimonialismo também se manifesta em diversas outras situações. O uso de recursos públicos para fins privados é provavelmente a forma mais comum, sendo um elemento praticamente indestrutível, persistente às reformas administrativas.

A despeito das reiteradas abordagens e estudos que evidenciam a influência do patrimonialismo, do formalismo, do clientelismo, entre outros fatores, os insucessos dos projetos de reforma administrativa no Brasil podem estar relacionados também à insuficiente observância desses elementos culturais, incluindo suas variantes mais modernas como o compadrio, a vassalagem, a barganha, a fisiologia, a bacharelise e a centralização.(BERGUE, 2010, p.34).

Em construção argumentativa convergente, Pinho (1998) destaca a resiliência do patrimonialismo, capaz de absorver mudanças modernizantes na sociedade brasileira e de se adequar à nova situação. (BERGUE, 2010, p.34).

É um elemento praticamente indissociável da Administração Pública, profundamente enraizado na cultura organizacional brasileira. Por outro lado, é ótimo ver que a sociedade nunca esteve tão alerta e combatente a esta distorção.

Ainda falando em vícios e distorções, um fenômeno menos percebido pela maioria das pessoas, mas absolutamente presente nas organizações públicas (provavelmente ainda mais no Judiciário) é o bacharelismo, ou bacharelise. Bacharelismo é a predominância da figura do Bacharel em Ciências Jurídicas dentro da Administração Pública. É a predominância das carreiras jurídicas nos postos estratégicos, em detrimento dos demais profissionais. Este costume, que prestigia e valoriza o bacharel em Direito de maneira muitas vezes desmedida, advém de uma ideia ultrapassada, que vê a Administração Pública como apenas uma ramificação das Ciências Jurídicas. O que na prática reflete-se no “[...] hábito de tentar moldar a realidade através de leis e decretos” (Vieira *et al.*, 1982, p. 7). No Poder Judiciário, o bacharelismo ocorre com frequência e intensidade ainda maiores que nos demais poderes.

O quadro que se forma a partir de todas estas constatações, é que em pleno século XXI, a Administração Pública brasileira está permeada fortemente pelos valores patrimonialistas, embora, também, traga em si muitas características da administração burocrática weberiana. Fica patente que o setor público segue sendo terreno hostil para a implantação do gerencialismo.

Considerando que o gerencialismo é o nível mais avançado de Administração Pública (sendo o patrimonialismo o modelo mais arcaico, e o burocratismo, o nível intermediário), é o nível de administração que deve ser almejado e é o paradigma a ser aplicado pelos gestores públicos modernos. Esta ideia pairou, e ainda paira, sobre uma considerável parte dos teóricos da Administração Pública. E influenciou e segue influenciando várias gerações de gestores.

No Brasil, isto se manifestou através das diretrizes da NAP (Nova Administração Pública), variante nacional da APG (Administração Pública Gerencial).

Essa particular formulação conceitual – a APG assenta-se em pressupostos tais como o da racionalidade formal e o da primazia do setor privado em relação ao público em termos de competência gerencial e eficiência alocativa de recursos, entre outros. No plano conceitual o movimento está fortemente amparado em elementos do campo da Administração e da Economia – em ambas as áreas sob a destacada influência de autores de orientação neoclássica. (BERGUE, 2010, p. 38).

É notável que muitos autores colocam-se contra este tipo de teorização, atrelando-a a corrente do pensamento neoliberal. Predominante nas décadas de 1980 e 1990, no Brasil e no mundo, esta corrente do pensamento econômico prega o “enxugamento” do Estado através da desregulamentação da economia e das privatizações, principalmente. Dentro da Administração Pública brasileira, isto se refletiu em reformas administrativas baseadas no conjunto de diretrizes da NAP, tais como o princípio da eficiência (fazer o máximo consumindo o mínimo de recursos), a descentralização do poder decisorial, a “confiança limitada”, a gestão por competências, a gestão por resultados e a gestão voltada para o cidadão, apenas para citar algumas delas. De uma forma geral, são diretrizes baseadas nos princípios que regem a gestão empresarial privada, onde estes valores são imprescindíveis para a sobrevivência em um mercado competitivo.

No entanto, a implantação da NAP fracassou em muitos de seus objetivos iniciais, a despeito de sua formulação teórica bastante sólida. Muitos autores atribuem o parcial fracasso das reformas baseadas no gerencialismo a seu caráter eminentemente “privatista”, que, segundo eles, seria incompatível com a primazia do interesse público. A desconsideração pelas particularidades encontradas nas organizações públicas, sobretudo em relação aos elementos “cultura organizacional” e “processo histórico”, já explicados anteriormente, teriam levado às reformas gerenciais ao insucesso. A introdução destes elementos estranhos, “estrangeiros”, dentro da cultura organizacional pública, não costuma ocorrer de forma tranquila, sendo sempre acompanhada de reações adversas.

Ainda assim, as reformas trouxeram alguns bons resultados, que não podem ser desprezados.

De outra parte, precisamos reconhecer, que traços desse modelo, a despeito da forma como foram ou vêm sendo implementados imprimiram algumas transformações substanciais, ainda que parciais, na Administração Pública, destacadamente no que diz respeito a aspectos de finanças públicas, nos campos do planejamento e dos controles financeiros e de organização do trabalho e gestão de pessoas.(BERGUE, 2010, p. 41).

[...] a implementação do gerencialismo estaria concorrendo para o desaparecimento do patrimonialismo, e, assim, então, seria positivo, mesmo convivendo com o patrimonialismo.” (PINHO, 1998).

Ainda que não tenha cumprido efetivamente sua “missão”, as reformas tiveram, e seguem tendo, importante papel dentro das organizações públicas, promovendo transformações positivas, mesmo quem não sendo capazes de eliminar totalmente o patrimonialismo.

A eliminação do componente “patrimonialismo” é um desafio enorme, como podemos constatar. E esta dificuldade se dá, sobretudo, por conta dos interesses individuais ou corporativos que as reformas costumam confrontar. O crítico elemento “resistências às mudanças” entra em cena a partir do momento que estas mudanças promovem perda para determinados grupos de indivíduos.

A resistência à mudança precisa ser compreendida a partir de um sistema de resultados. Para tanto precisamos compreender que as pessoas, em geral, são capazes de, diante de uma mudança iminente ou potencial, efetuar uma avaliação que resulte em um *quantum* de perda pessoal em relação ao espaço e patrimônio pessoal que já foi conquistado. Além de uma expectativa de perda futura frente ao que uma trajetória projetada reserva em termos de ganhos previstos de qualquer ordem. (BERGUE, 2010, p. 51).

Em ambientes onde existe alto grau de paternalismo e patrimonialismo, a simples ideia de impor reformas que impliquem em perdas patrimoniais é capaz de gerar todo tipo de reação adversa por parte dos potenciais afetados por elas. Esta é uma das muitas razões pelas quais a aplicação de cortes de benefícios ou privilégios indevidos, ou a mais simples tentativa de implantar programas de metas, apenas para citar dois exemplos, costumam gerar grande controvérsia. Contudo, há formas de convencimento.

A resistência à mudança pode ser minimizada, ou mesmo elidida, se o indivíduo ou grupo destinatário da mudança for capaz de constatar resultado positivo no balanço de perdas e ganhos decorrentes da inovação. (BERGUE, 2010, p.51).

De acordo com Alverga (2003) dada a natureza de “bem público” assumida pela reforma, ou seja, de algo cujo custo de exclusão é demasiadamente elevado, aqueles potencialmente por ela beneficiados tendem a assumir uma posição de *free-rider* (carona), atitude esta que contribui para a desmobilização do apoio ao processo de reforma. Paralelamente, os atores afetados negativamente pela mudança (percepção de perda de vantagens de qualquer ordem) tendem a mobilizar-se mais efetivamente para evitar a reforma. (BERGUE, 2010, p.43).

Ou seja, muito embora seja natural que o indivíduo afetado pela mudança calcule as suas perdas e seus ganhos, é possível que, mesmo perdendo em algum aspecto, ele consiga aceitar a mudança ao perceber os aspectos positivos decorrentes do processo da mudança organizacional que se deseja implantar.

Outro ponto de enfraquecimento das reformas, facilmente constatável, são as reformas “para inglês ver”. Ou seja, reformas de aparência, feitas apenas por conveniência política ou para atender exigências e pressões internas ou externas.

[...] mais típico comportamento organizacional brasileiro diante da importação de conceitos. O observador mais atento pode percebê-lo em discursos oficiais e relatórios de acionistas. Na prática, consiste em adotar de forma temporária e/ou parcial a tecnologia em questão, para aplacar as pressões de adoção, sem no entanto realizar mudanças substanciais ou ferir aquilo que se considera intocável no status quo (CALDAS; WOOD Jr., 1999, p. 39-40).

Este tipo de reforma acontece com frequência, em todo tipo de organização, especialmente nas públicas. Muitas vezes até há boa vontade dos administradores em promover estas reformas. Contudo, muitas vezes as reformas são vítimas das mudanças de gestão e acabam caindo no esquecimento, sem atingirem plenamente os objetivos almejados.

Retornando à realidade do TJPR, veremos mais adiante que todas estas distorções e vícios, que invariavelmente se originam ou se relacionam com o patrimonialismo, fazem-se presentes e contaminam de forma crítica o desempenho desta organização, tornando a justiça paranaense alvo de um processo recente de total desmoralização perante a opinião pública, intensificado com as inspeções do CNJ. Mas assim como há problemas, também há caminhos (conhecidos) para solucioná-los. E os caminhos devem apontar para o fim do patrimonialismo, através do estabelecimento de uma nova cultura organizacional capaz de levar o órgão a uma condição gerencial, pós-burocrática.

### **3. Metodologia**

Pesquisa predominantemente bibliográfica, baseada em bibliografia fornecida durante o presente curso de especialização. Também é pesquisa documental, cujos documentos mais relevantes são o relatório da inspeção do CNJ e o relatório da revisão da inspeção. Outra fonte importante de pesquisa foi o anuário Justiça em Números 2013, também elaborado pelo CNJ. Trata-se de um relatório estatístico com ampla gama de informações, sobretudo quantitativas, a respeito de todos os Tribunais do país. Também foram amplamente consultados os sítios do CNJ e do TJPR na Internet, assim como reportagens da imprensa local, em especial do jornal Gazeta do Povo. A avaliação também é fortemente influenciada pelas impressões pessoais do autor, que é servidor efetivo do TJPR há onze anos.

## 4. Organização

### 4.1 - A estruturação

O Tribunal de Justiça do Estado do Paraná é a Corte máxima da justiça estadual, à qual as instâncias inferiores estão subordinadas, juridicamente e administrativamente. Isto é, o Tribunal de Justiça é a Segunda Instância (ou 2º grau) de jurisdição, sendo os fóruns regionais a Primeira instância (ou 1º grau). A rede de fóruns regionais é também chamada de Foro Judicial. Atualmente, a justiça estadual conta com 160 comarcas (sedes regionais) espalhadas por todo estado, que atendem a integralidade dos municípios paranaenses (que são hoje 399).

Cabe aos desembargadores (juízes de 2º grau) revisarem as sentenças e decisões dadas pelos juízes de 1ª instância. Toda a estrutura jurisdicional, e a maior parte da estrutura administrativa, está sediada em Curitiba, de maneira bastante centralizada.

Resumidamente, a Cúpula Diretiva do Tribunal é composta pela Presidência, 1ª Vice-Presidência, 2ª Vice-Presidência e Corregedoria Geral de Justiça, cujos membros são eleitos democraticamente (entre seus pares) para mandatos de dois anos. Ou seja, cada ciclo de gestão do Tribunal dura, no máximo, dois anos. Atualmente, o TJPR é presidido pelo Desembargador Guilherme Luiz Gomes.

A Corregedoria Geral de Justiça é o principal órgão de controle interno sobre as atividades jurisdicionais do Tribunal. Cabe à Corregedoria inspecionar, ou correicionar, as unidades judiciárias do Foro Judicial, fiscalizando o trabalho de servidores e magistrados, no tocante ao cumprimento de prazos, qualidade e legalidade das decisões proferidas e dos cumprimentos judiciais, nas conformidades legais e regimentais, dentre outros diversos aspectos.

A estrutura administrativa, por sua vez, está subordinada a Secretaria do Tribunal. É uma estrutura departamentalizada, isto, é composta de departamentos e centros e assessorias (unidades administrativas). Alguns exemplos: Centro Médico, Centro de Transportes, Departamento de Engenharia e Arquitetura, Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicações, Departamento de Patrimônio, Departamento Econômico-Financeiro, dentre outros. É uma estrutura grande e complexa, que agrega grande variedade de profissionais. Na esfera administrativa, o controle é exercido por um ainda incipiente núcleo de controle interno.



#### 4.2 – Identidade institucional

A existência dos Tribunais de Justiça tem previsão constitucional e eles têm como “negócio”, ou “atividade fim”, a chamada prestação de serviço jurisdicional. Conforme o Planejamento Estratégico do TJPR, a instituição tem como:

**Missão:** Garantir à sociedade prestação jurisdicional acessível, efetiva e célere, de forma transparente e ética, solucionando os conflitos e promovendo a pacificação social.

**Visão:** Ser referência de qualidade na prestação de serviços públicos judiciários, reconhecida pela sociedade e seus colaboradores como instituição da qual todos tenham orgulho.

**Valores:** Justiça, Ética, Inovação, Responsabilidade Social e Ambiental, Acessibilidade, Transparência e Celeridade.

#### 4.3 – Números

Conforme o anuário “Justiça em Números”, do CNJ, com dados de 2012, o TJPR conta com:

- Orçamento: R\$ 1.808.461.489 (aumento de 49,4% em relação à 2011)
- Despesas com pessoal: R\$ 1.424.564.043
- Despesas com bens e serviços: R\$ 383.897.446
- Magistrados: 1.073
- Servidores efetivos e comissionados: 7.191

#### 4.4 - Diagnóstico da situação-problema

O relatório do CNJ, bem como sua revisão, permite-nos detectar todas as disfunções elencadas no item 2 deste trabalho. A seguir, há uma amostra de algumas situações que foram flagradas durante a inspeção, apontando em seguida quais disfunções e vícios elas representam.

#### 4.4.1 - Concessão indiscriminada de gratificações do tipo TIDE (Tempo Integral de Dedicção Exclusiva)

Trata-se de gratificação prevista em lei que deveria ser concedida apenas aos servidores que efetivamente deveriam estar à disposição da administração do TJPR em tempo integral, sendo vedado a eles o pagamento de horas extras, entre outros efeitos. Porém, o CNJ constatou que tal gratificação era dada de maneira indiscriminada e sem critério, sem estudo de impacto financeiro, sem contra partida dos gratificados, comprometendo o orçamento destinado aos gastos com pessoal em 7,04%, 1426 servidores recebiam o benefício à época da correição, inclusive ocupantes de cargos em comissão que, por lei, devem naturalmente possuir dedicação exclusiva, não se justificando jamais tal concessão extra. Segundo o relatório, esta situação desrespeita todos os princípios da Administração Pública . É um exemplo de personalismo, ou seja, o uso de recursos públicos em prol de benefícios particulares, ignorando o interesse público.

#### 4.4.2 - Concessão de gratificações incompatíveis a servidores inativos

Chamou atenção dos inspetores o número imenso de irregularidades neste quesito. Foram localizados na folha do pagamento do TJPR, servidores efetivos aposentados recebendo benefícios absolutamente incoerentes com a condição de inativos, tais como: abono permanência, bônus assiduidade, gratificação por produtividade, risco de vida e até nomeação em cargos em comissão. Novamente, tais concessões indevidas são manifestações inequívocas do patrimonialismo. É a apropriação de recursos públicos de forma completamente ilegal e imoral.

#### 4.4.3 – Desvio de função e incompatibilidade na ocupação de cargos em comissão

Fato muito frequente no serviço público, não diferentemente no TJPR, é forte manifestação do personalismo. O relatório do CNJ aponta uma lista com uma amostra de diversos casos, como por exemplo, do ocupante do cargo de ascensorista lotado Departamento Econômico e Financeiro, ou caso do programador de computador lotado no Departamento Administrativo, dentre muitos outros. Tal fato

seria inaceitável numa organização burocrática, pois há um escancarado desrespeito ao cumprimento das atribuições legais previstas para cada cargo efetivo. O relatório também menciona estranha ocupação de cargos em comissão por servidores efetivos, como o caso do motorista nomeado assessor de desembargador. É o interesse público sendo colocado em segundo plano, sendo alguns servidores lotados ao atendimento e à conveniência de interesses pessoais.

#### 4.4.4 – Irregularidades ou ausência do devido processo licitatório na contratação de bens e serviços

O processo licitatório, regado pela Lei 8.666/93, foi uma conquista importante para Administração Pública. Tem por objetivo garantir a primazia do interesse público, muito embora, na prática, são absolutamente frequentes as práticas de desvios neste campo. Conforme o relatório de inspeção, grande número de irregularidades foram detectadas neste quesito: dispensas de licitação injustificadas, indícios de direcionamento de editais, aditivos contratuais usados de forma abusiva e reiterada, e contratos de prestação de serviços suspeitos e desvantajosos para a Administração. Destaco dois casos relatados: o contrato de prestação de serviços do TJ com empresa de informática, relativo ao desenvolvimento e manutenção de sistemas informatizados. Houve uma renovação contratual com esta mesma empresa, visando o desenvolvimento de nova versão do sistema gestor da Folha de Pagamento do Tribunal. Segundo o CNJ, neste caso deveria ter sido aberto novo processo licitatório, pois o sistema teria de ser refeito totalmente, ou seja, não era a continuidade do serviço que já estava sendo prestado, mas sim um novo serviço a ser prestado, o que poderia ser feito por outra empresa. Outra irregularidade apontada foi a contratação “emergencial” (sem licitação) de serviços terceirizados de copa e cozinha, como se este tipo de serviço fosse essencial ao funcionamento do órgão. Nota-se aqui o flagrante desrespeito aos princípios que regem a Administração Pública, mais uma vez, é o patrimonialismo e a ineficiência manifestados.

#### 4.4.5 – Deficiências e problemas na prestação jurisdicional de 2º grau

As visitas dos inspetores do CNJ aos gabinetes dos desembargadores e juízes substitutos de 2º grau revelaram elevado número de recursos pendentes de julgamento. Muitos casos de processos conclusos (enviados ao magistrado) que estavam lá há anos, à espera de uma decisão, ficando demonstrada a ineficiência generalizada do órgão, muito embora, havia também casos de gabinetes cujo trabalho fluía de maneira bastante satisfatória. Mas eram exceções. A regra era o atraso e o pouco compromisso com a celeridade processual. O relatório destaca, no entanto, que a baixa produtividade destes magistrados não pode ser explicada por eventual sobrecarga de trabalho, já que, naquele momento, a média de processos por magistrado era de 635, contra uma média nacional de 2066. O relatório também compara o TJPR ao TJSP (Tribunal de Justiça de São Paulo), constatando que, proporcionalmente, a 2ª instância paranaense era maior que a paulista, em quantidade de magistrados disponíveis. Outros aspectos relatados são a assimetria da distribuição dos servidores entre os gabinetes e setores de apoio, elevado número de cargos em comissão, conflitos de competência entre os órgãos julgadores e o descontrole de prazos nos processos administrativos disciplinares contra juízes.

#### 4.4.6 - Deficiências e problemas na prestação jurisdicional de 1º grau

O primeiro grau da justiça paranaense conta com uma particularidade raramente encontrada em outros estados: a delegação de serviços judiciais a particulares, uma espécie “torta” de privatização. Em todo o Brasil, os chamados agentes delegados são comuns nos cartórios extrajudiciais (registro civil, registro de imóveis, etc.), mas no caso paranaense, também se deu nos cartórios judiciais, ou seja, foi delegada a particulares a prestação do serviço de gestão dos processos judiciais. Os critérios de delegação, por muito tempo, eram obscuros e meramente políticos, carregados do nepotismo e do clientelismo, muitas vezes com o envolvimento de juízes nas “barganhas”. A exploração de tais serviços é altamente lucrativa, pois o agente delegado tem como receita as custas processuais pagas pelas partes, tendo que arcar somente com as despesas correntes e eventuais investimentos necessários ao funcionamento do cartório. Porém, quando realizada a

inspeção, já corria o prazo de doze meses para que o TJ estatizasse varas cuja delegação fosse irregular. O processo de estatização continua até hoje e várias varas foram assumidas por servidores públicos concursados e, as custas, antes embolsadas pelos particulares, passaram a compor um fundo de receitas, ampliando a capacidade orçamentária do órgão.

Relativamente aos problemas encontrados na inspeção, da mesma forma que seus colegas do 2º grau, os juízes paranaense de 1º grau foram considerados pouco produtivos. Enquanto a média nacional anual (2008) de sentenças por juiz de 1º grau foi 1381, a média paranaense foi de 613. Em termos de carga de trabalho (média de processos por juiz), a média paranaense também é abaixo da nacional, não sendo constatada sobrecarga de trabalho. Além dos problemas comuns ao 2º grau, destacando-se os atrasos e descumprimentos frequentes de metas e prazos, também foi observada a precariedade na infraestrutura dos Fóruns, a má distribuição dos funcionários, especialmente nas varas estatizadas, ausência de sistemas informatizados oficiais para o controle dos processos, dentre diversos e inumeráveis problemas estruturais e administrativos, além de falhas nos procedimentos processuais.

#### 4.4.7 – Revisão do relatório

O relatório foi finalmente publicado em 2010. Importante ressaltar que o mesmo não apenas aponta falhas, mas também faz considerações, determinações e recomendações que, ao menos, em tese, deveriam ter sido cumpridas. Com o intuito de constatar o cumprimento ou não destas ordens, o CNJ novamente visitou o TJPR em 2012 e, a partir disto, em julho daquele ano, publicou a revisão do relatório.

Em relação à justiça de 1º e 2º graus, resumidamente, ficou constatado que boa parte das recomendações foi seguida, nem que parcialmente. Outras, no entanto, foram praticamente ignoradas, provavelmente pela falta de pulso da administração do TJPR, que não teve a liderança necessária para promover as mudanças determinadas.

O relatório de revisão também deu destaque às áreas administrativas inspecionadas, com especial destaque ao setor de TI do TJ. Considerada área estratégica e de importância crescente dentro de qualquer organização, os departamentos de Tecnologia da Informação merecem uma investigação mais

detalhada que os demais. A inspeção do CNJ não ignorou isto e dedicou várias páginas a este tipo de análise. A avaliação final foi de que, apesar de conhecer as modernas ferramentas disponíveis para a Gestão da TI (incluindo a elaboração de um Planejamento Estratégico de TI), possuir corpo funcional capacitado e infraestrutura adequada, não consegue traduzir isto em resultados efetivos, sobretudo no desenvolvimento de sistemas informatizados e à segurança da informação, consideradas áreas críticas. O relatório também a falta de mensuração dos resultados dos projetos e ausência de plano de capacitação para os servidores desta área.

## **5. Proposta**

### 5.1 - Desenvolvimento da proposta

Como descrito anteriormente, as diretrizes da NAP (Nova Administração Pública) não tiveram pleno sucesso quando implantadas, sobretudo na década de 1990, momento em que o país viveu uma fase de reformas administrativas inspiradas em práticas gerencialistas. O fracasso parcial destas reformas, segundo alguns especialistas, se deu pela tentativa de inserir elementos da gestão empresarial dentro do setor público. Porém, particularmente, penso que os tempos eram outros, e que a nova geração de servidores públicos está bem mais aberta hoje, 20 anos depois, a este tipo de iniciativa, desde que as reformas sejam feitas considerando a cultura da organização, sem simplesmente tentar introduzir cegamente elementos estranhos, de outras realidades.

Dentre as quatro diretrizes centrais desta proposta, elejo como a mais importante a “confiança limitada”, ou seja, desconfiar sempre, monitorando as ações dos colaboradores, sejam eles internos ou externos. Isto se traduziria na implantação de mecanismos rigorosos de controle interno, capazes de detectar todo tipo de desvio, falha ou irregularidade. Por óbvio, simplesmente controlar os atos internos não é o suficiente. É preciso punir os responsáveis pelos desvios, da forma mais objetiva possível, o que também depende de uma mudança na cultura organizacional vigente, que habitualmente é condescendente.

## 5.2 - Plano de implantação

A proposta se inspirará fortemente nos valores gerenciais da NAP, inserindo estes elementos ou fortalecendo os já implantados no TJPR. As diretrizes da reforma administrativa serão: descentralização política e administrativa, confiança limitada, controle por resultados e administração voltada ao cidadão:

<b>Diretriz</b>	<b>Prática</b>
Descentralização administrativa	Criação de núcleos administrativos regionais com independência política e orçamentária; orçamento do 1º grau separado do 2º grau; distribuição de recursos baseada no desempenho operacional; competição interna entre unidades judiciais; redução dos níveis hierárquicos.
Confiança limitada	Implantar mecanismos informatizados de controle de horário e produtividade de servidores e magistrados; Avaliação continuada dos servidores e magistrados; Fortalecimento dos setores de Controle Interno e Corregedoria; Instalação de gabinete anticorrupção; Estímulo ao controle social; Tolerância zero com desvios funcionais.
Controle por resultados	Gestão de projetos; Mapeamento de processos; Educação corporativa; Terceirização total ou parcial de serviços considerados não estratégicos; gestão da qualidade; planejamento estratégico setorial e institucional; programas de metas; incentivos financeiros baseados em meritocracia e qualificação.
Administração voltada ao cidadão	Fortalecimento da ouvidoria; prestação

	de contas; ampliação do portal da transparência; audiências públicas; orçamento participativo; ampliação dos investimentos em serviços pela internet (e-gov); Marketing público.
--	--

### 5.3 – Recursos

A maior criticidade recai sobre os recursos legais e sobre os recursos humanos. “Recursos legais” é a conjuntura legal, ou seja, leis, decretos, resoluções, provimentos, etc., que seriam necessários ser aprovados para possibilitar tão grande leque de reformas administrativas. Em se tratando de leis, teriam, antes de poder ser implementadas, passar por todo o complexo processo político e legislativo, o que pode tornar o processo de mudança bastante moroso.

Outro ponto crítico seriam os recursos humanos, isto é, as pessoas. Talvez o quadro funcional do TJPR não tenha profissionais (e juízes) qualificados o suficiente para levar adiante boa parte das práticas propostas. Neste caso, a contratação de consultorias externas ou mesmo o auxílio do CNJ podem ser necessárias.

Em termos de recursos financeiros, o Tribunal dispõe hoje de um orçamento invejável, com diversas fontes, que, se bem aplicados, possibilitarão o processo de mudança organizacional.

### 5.4 - Resultados esperados

Devido à complexidade da organização TJPR, seria difícil falar em indicadores de forma mais detalhada neste trabalho, até porque não é seu objetivo principal. Mas é possível exemplificar alguns, tanto da esfera administrativa, quanto da esfera judicial.

Indicadores administrativos:

- Zerar a concessão indevida de gratificações salariais;
- Ampliar a execução orçamentária do 1º grau e reduzir a de 2º grau;
- Combate ao desperdício de recursos ambientais;
- Redução de despesas correntes e aumento dos investimentos.



#### Indicadores judiciais:

- Imposição de indicadores mínimos de produtividade a magistrados e servidores;
- Redução da taxa de congestionamento (índice que compara a proporção de processos julgados em relação aos processos novos, dentro de um período);
- Implantação completa do processo judicial eletrônico em 1º e 2º graus;
- Continuidade nas políticas de estímulo à cultura de conciliação e solução extrajudicial de conflitos, reduzindo o número de litígios judicializados.

#### 5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Com descrito no item 5.3, o principal desafio destas reformas residiria na aprovação das leis necessárias à aplicação das medidas. Certamente as entidades classistas seriam o principal obstáculo à aprovação destas leis, uma vez que são elas as maiores responsáveis pelo componente “resistência a mudanças”. No caso do TJPR, as duas principais entidades classistas são o Sindijus-PR (Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário) e a Amapar (Associação dos Magistrados do Paraná). Qualquer movimentação no sentido de retirar ou reduzir benefícios que afetem seus filiados, será motivo de represália destas entidades. Por isto que, antes mesmo de planejar as reformas, seria preciso abrir o diálogo com estas entidades representativas.

Em relação aos servidores, provavelmente a resistência às mudanças se manifestaria de forma mais intensa na parcela de servidores mais antigos, justamente porque são os que contam com maiores salários e benefícios e cuja mentalidade tende mais ao patrimonialismo, comportamento menos frequente entre servidores jovens. Uma solução radical, mas comumente aplicada em outros órgãos, seria a promoção de um PDV (Programa de Demissão Voluntária), estimulando o

afastamento destes servidores com mais tempo de casa e possibilitando a ascensão de servidores mais jovens e qualificados aos cargos de chefia.

Em relação aos juízes, cabe lembrar que magistratura brasileira conta com uma série de privilégios e benefícios especiais, bravamente defendidos pela maioria de seus membros e por suas entidades classistas. Chama atenção o “direito” a 60 dias de férias anuais e vitaliciedade do cargo. A “punição” administrativa máxima para o juiz será sua aposentadoria (remunerada) compulsória. São distorções que mais do que nunca vem sido debatidas e questionadas. E mesmo dentro da magistratura, há vozes favoráveis ao fim destes e outros privilégios, inclusive entre os magistrados membros do CNJ.

## **6. Conclusão**

A conclusão inevitável é que a gestão do TJPR é historicamente patrimonialista, vivendo sob um constante embate entre uma burocracia não completamente consolidada e vícios patrimonialistas. Ao mesmo tempo, iniciativas isoladas de inspiração gerencialista tentam se instalar, mas sofrem com as descontinuidades administrativas e o descompromisso com a mensuração dos seus resultados. Bons exemplos disto são o Planejamento Estratégico, o programa de Gestão Ambiental, que foram abandonados, e o caso particularmente interessante do Departamento de TI, mencionado no item 4.2.7. São casos que mostram que apesar de conhecerem as ferramentas, os gestores do TJPR não sabem usá-las em favor da instituição. As causas são a falta de apoio e o desinteresse da cúpula diretiva e principalmente, a incompetência gerencial dos magistrados.

Neste contexto, o advento do CNJ foi certamente uma medida extremamente positiva. Ao impor metas e boas práticas e fiscalizar a atuação dos tribunais, o CNJ impôs mudanças enormes na postura dos servidores do Judiciário e, o mais importante, deu início a um processo de caça aos maus juízes e maus administradores judiciários, que continua acontecendo, assim assumindo um papel gerencialista, embora, às vezes, de maneiras equivocadas. Ao mesmo tempo em que cobra o cumprimento objetivo das leis e normas, assume também um papel burocrático. Tudo isto, num ambiente altamente patrimonialista, que é prevalece no Judiciário brasileiro, não só no paranaense. Sem dúvida, é um enorme desafio, mas cujos resultados estão aparecendo.

Vale lembrar o TJPR voltou a passar, em 2013, por nova inspeção. E novamente foi alvo de críticas pesadas da Corregedoria Nacional. Por outro lado, o anuário “Justiça em Números 2013”, recém publicado pelo CNJ, trouxe notícias bastante positivas acerca do TJPR. No relatório, o mesmo é descrito como “destaque”, sendo colocado dentre os Tribunais de grande porte e cujos números expressaram enorme evolução, chegando às “fronteiras da eficiência”. Outra notícia positiva é que o TJPR tem se destacado no cumprimento de diversas metas. Certamente, nada disto seria possível sem a implantação de práticas gerenciais que silenciosamente surtem efeitos e que, se implantadas em escala ainda maior e com o correto controle de resultados, poderão fazer a Justiça paranaense cumprir finalmente sua missão institucional.

## 7. REFERÊNCIAS

ALVERGA, Carlos Frederico. Levantamento teórico sobre as causas dos insucessos das tentativas de reforma administrativa. Revista do Serviço Público. Ano 54, n. 3, jul/set, 2003.

BERGUE, Sandro. Cultura e Mudança Organizacional. 1. Ed.. Brasília: CAPES, 2010.

CALDAS, Miguel Pinto; WOOD Jr., Thomaz. Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Auto Circunstaciado de Inspeção da Justiça Estadual do Paraná. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/arquivos/category/209-tribunal-de-justica-do-estado-do-parana> . Acessado em 10/10/2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório da revisão da inspeção – Poder Judiciário do Paraná. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/arquivos/category/209-tribunal-de-justica-do-estado-do-parana> . Acessado em 10/10/2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números – Justiça Estadual. Edição 2012. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros/relatorios>. Acessado em 10/10/2013.

FÉLIX, Rosana. CNJ Identifica 113 falhas no Tribunal de Justiça do Paraná. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 01 de julho de 2010. Vida Pública. Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/vidapublica/conteudo.phtml?id=1020265&tit=CNJ-identifica-113-falhas-no-Tribunal-de-Justica-do-Parana>>. Acessado em 20/09/2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz. Nota Técnica: A estratégia e organizações: conversação necessária. Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

PINHO, José Antonio G. de. Reforma do aparelho do Estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. Organização e Sociedade. v. 5, n. 12, p. 59-79, mai/ago, 1998.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Institucional. Disponível em <http://www.tjpr.jus.br/identidade-visual>. Acessado em 15/10/2013.