

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Luciano José Martins Vieira

**OS EFEITOS DA REFORMA DO JUDICIÁRIO NA
GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO:
AS AÇÕES DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA
NOS SEUS DOIS PRIMEIROS ANOS**

**Porto Alegre
2007**

Luciano José Martins Vieira

**OS EFEITOS DA REFORMA DO JUDICIÁRIO NA
GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO:
AS AÇÕES DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA
NOS SEUS DOIS PRIMEIROS ANOS**

**Trabalho de conclusão do curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Prof. Ivan Antônio Pinheiro

**Porto Alegre
2007**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

V658e Vieira, Luciano José Martins

Os efeitos da Reforma do Judiciário na gestão do Poder Judiciário : as ações do Conselho Nacional de Justiça nos seus dois primeiros anos / Luciano José Martins Vieira. – 2007.

111 f. : il.

Trabalho de conclusão de curso (monografia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, 2007.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro.

1. Administração pública. 2. Poder Judiciário – Conselho Nacional de Justiça. 3. Gestão pública – Reforma. I. Título.

CDU 35

Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

Luciano José Martins Vieira

**OS EFEITOS DA REFORMA DO JUDICIÁRIO NA
GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO:
AS AÇÕES DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA
NOS SEUS DOIS PRIMEIROS ANOS**

Conceito Final: _____

Aprovado em..... de de

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro – Escola de Administração/UFRGS

Profa. Dra. Sílvia Generali da Costa – Escola de Administração/UFRGS

Dr. Cláudio Luís Martinewski – 6ª Vara da Fazenda Pública de Porto Alegre

RESUMO

O presente trabalho analisa os impactos das ações realizadas pelo Conselho Nacional de Justiça, em especial das resoluções e recomendações, nos seus dois primeiros anos de existência na gestão do Poder Judiciário brasileiro. Para tanto, são expostos o contexto histórico no qual o órgão foi criado, em que o Judiciário passa por uma crise cuja consequência mais proeminente é a morosidade da prestação jurisdicional, e as características dessa organização, de modo a compreender as possibilidades e limites da atuação do Conselho. São identificados elementos da configuração organizacional denominada por Burocracia Profissional e são apresentadas as principais características da administração judiciária. Conclui-se que as resoluções e recomendações contribuem, pelo menos no aspecto formal, para a qualificação da administração judiciária nacional.

Palavras-chave: Administração Judiciária – Conselho Nacional de Justiça – Burocracia Profissional – Planejamento Judiciário.

ABSTRACT

This work analyzes the impacts of the National Council of Justice actions, in particular its resolutions and recommendations in their first two years in the management of Brazilian Judiciary Power. For this, it is pointed out the historical context where the institution was created, in which Judiciary goes through a crisis whose most prominent result is the sluggishness of the juridical rendering, and also the characteristics of this organization, in order to understand the possibilities and limits of the Council performance. Elements of Professional Bureaucracy are identified, and the main features of the judiciary administration are presented. It is concluded that the Council resolutions and recommendations contribute, at least in formal aspects, for qualify the national judiciary administration.

Keywords: Judicial Administration - National Council of Justice – Professional Bureaucracy – Judiciary Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Sentidos da expressão “Administração Pública”	31
Figura 1 – Organograma oficial do Conselho Nacional de Justiça	49
Tabela 1 – Produção normativa institucional do Conselho Nacional de Justiça no período entre 14 de junho de 2005 e 14 de junho de 2007	64
Quadro 2 – Tipos de procedimentos administrativos de competência de apreciação pelo CNJ	66
Tabela 2 - Processos recebidos e solucionados pelo CNJ entre 14/06/2005 e 14/06/2007 .	67
Tabela 3 - Processos recebidos e solucionados pela Corregedoria Nacional de Justiça entre 14/06/2005 e 14/06/2007	68
Tabela 4 - Classificação temática das resoluções e recomendações emitidas pelo CNJ no período entre 14 de junho de 2005 a 14 de junho de 2007	72

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT	6
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	7
1 INTRODUÇÃO	10
2 O CONTEXTO HISTÓRICO DA CRIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA: A CRISE DO JUDICIÁRIO	12
3 ELEMENTOS DA ESTRUTURA BUROCRÁTICA PROFISSIONAL PRESENTES NO PODER JUDICIÁRIO.....	21
4 DEFINIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA.....	30
4.1 O PROCESSO ADMINISTRATIVO	31
4.2 CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA BRASILEIRA	39
5 ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA.....	48
5.1 CONTROLE DA GESTÃO ADMINISTRATIVA DO PODER JUDICIÁRIO NACIONAL	52
5.2 APRIMORAMENTO DA RESPONSABILIDADE DOS MAGISTRADOS E SERVIDORES DA JUSTIÇA.....	55
5.3 PLANEJAMENTO E PUBLICIDADE DO PODER JUDICIÁRIO	58
6 ATUAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA NOS SEUS DOIS PRIMEIROS ANOS.....	63
6.1 TEMAS ABORDADOS NAS NORMATIZAÇÕES DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA	71
6.2 TEMAS ABORDADOS NAS RECOMENDAÇÕES POR PEDIDO DE PROVIDÊNCIAS NO ÂMBITO ADMINISTRATIVO E GERENCIAL	82
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS	87

ANEXO A – INDICADORES ESTATÍSTICOS UTILIZADOS NO ESTUDO A JUSTIÇA EM NÚMEROS	104
---	------------

ANEXO B – PRIORIDADES ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS INDICADAS PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA AOS JUIZADOS ESPECIAIS ESTADUAIS E FEDERAIS	109
--	------------

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário apresenta duas dimensões, como Poder de Estado e como agência pública com o monopólio da distribuição da prestação jurisdicional de modo a solucionar conflitos de forma imparcial, e possui uma unidade funcional, pois as decisões das justiças especializadas e das justiças estaduais podem ser revistas pelos tribunais superiores. Portanto, o fato de se constituir em uma única instituição prestadora de serviços de abrangência nacional faz com que o Judiciário necessite de uma administração que consiga, de modo eficiente, eficaz e efetivo, canalizar suas ações para atingir os objetivos organizacionais inerentes às suas duas dimensões, de modo a atender às demandas da sociedade por justiça.

A partir da Constituição Federal de 1988 a sociedade tem se manifestado por mudanças no Poder Judiciário, uma vez que a demanda pela prestação jurisdicional vem aumentando de forma constante nos últimos anos. De um Poder de Estado isolado, com poucas interfaces com o meio social, uma vez que seus membros não são eleitos para mandatos com prazo determinado, o Judiciário foi inserido em um dos focos da discussão sobre a qualidade dos serviços públicos prestados à população. As pressões da sociedade por mudanças profundas no Judiciário brasileiro resultaram na aprovação pelo Congresso Nacional da Emenda Constitucional nº 45/2004, conhecida como “Reforma do Judiciário”, que teve como objetivo minimizar os efeitos das causas processuais e estruturais da situação caracterizada como “crise do Judiciário”. Dentre as causas estruturais são arrolados aspectos que se referem à administração judiciária: a deficiência do controle administrativo dos órgãos do Poder, a incapacidade de gestão e a falta de planejamento das ações da instituição.

Uma das inovações da Reforma foi a criação do Conselho Nacional de Justiça, órgão de cúpula do Judiciário que não exerce atividade jurisdicional, com competência para controlar as atividades administrativa e financeira dos tribunais, e para fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados e dos servidores. Para a realização das suas finalidades, a Emenda Constitucional estabeleceu como atribuições do órgão o controle da gestão administrativa dos órgãos e agentes do Poder, o aprimoramento da responsabilidade de magistrados e servidores, e a realização do planejamento e da publicidade do Judiciário em nível nacional.

Dadas a imagem negativa desse Poder perante a população e as importantes finalidades do órgão, procura-se responder à seguinte questão central de pesquisa: as ações

realizadas pelo Conselho Nacional de Justiça nos seus dois primeiros anos contribuíram para a melhoria da gestão do Judiciário nacional?

Para tanto, o objetivo do presente estudo é avaliar em que medida as resoluções e recomendações expedidas pelo Conselho Nacional de Justiça, no seu primeiro biênio, podem contribuir, ou já vêm contribuindo, para a melhoria da gestão do Poder Judiciário brasileiro.

A pesquisa caracteriza-se como sendo qualitativa e adota a técnica de análise documental de materiais oriundos do Conselho Nacional da Justiça, especificamente as resoluções, recomendações e relatórios anuais.

Este trabalho estrutura-se da seguinte maneira: no capítulo 2 é exposto o contexto histórico no qual foi criado o Conselho Nacional de Justiça, com destaque para a exposição das causas da crise do Judiciário, dos seus reflexos na imagem do Poder perante a sociedade e das expectativas e restrições existentes no meio jurídico quando da instalação do órgão. O capítulo 3 identifica no Judiciário elementos da configuração organizacional definida por Mintzberg como Burocracia Profissional. O capítulo 4 expõe as principais características do processo de gestão e da administração judiciária nacional, de modo a fortalecer a compreensão dos limites e possibilidades da atuação do Conselho. O capítulo 5 descreve a estrutura e as atribuições do órgão definidas na Constituição. O capítulo 6 analisa as ações desenvolvidas pelo Conselho, no seu primeiro biênio, e identifica os elementos do processo de gestão constantes nas resoluções e recomendações expedidas pelo órgão. Por fim, o capítulo 7 expõe as considerações finais da pesquisa.

O estudo aborda um aspecto inédito nos estudos sobre o Judiciário, cuja instalação no país comemora duzentos anos em 2008, que é a verificação da atuação do órgão que tem a finalidade de ser um marco na administração deste Poder, através da análise de abordagens e definições oriundas de duas ciências sociais aplicadas: a Administração e o Direito.

2 O CONTEXTO HISTÓRICO DA CRIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA: A CRISE DO JUDICIÁRIO

A principal atribuição do Poder Judiciário é solucionar conflitos mediante a viabilização da jurisdição, sendo esta a função estatal que tem por finalidade aplicar o Direito¹ e garantir sua eficácia no caso concreto, de forma imparcial e em última instância, quando provocada. A morosidade na solução pelo Estado de conflitos de maneira coercitiva resulta em pelo menos duas conseqüências danosas à sociedade: a ineficácia da tutela jurisdicional, em razão do longo intercurso temporal entre o ingresso do processo e a prolação da sentença, e impactos negativos na economia nacional.

Em relação aos prejuízos resultantes da demora na prestação jurisdicional na economia, Pinheiro (2003, p. 15) afirma que “por conta do mau funcionamento do Judiciário, o Brasil cresce cerca de 20% mais devagar do que poderia crescer se tivesse um ‘judiciário de Primeiro Mundo’ [que, no entendimento do autor, possui a capacidade de fazer respeitar as suas decisões com rapidez]”.

Sadek (2004b) examina a atuação do Poder Judiciário sob dois aspectos: como Poder de Estado (que garante aos magistrados a capacidade de agirem politicamente questionando e paralizando políticas e atos administrativos aprovados pelos demais Poderes, e de determinarem medidas de forma independente da vontade expressa do Executivo e da maioria parlamentar) e como uma agência pública prestadora de serviços (como um serviço público encarregado da prestação da tutela jurisdicional, arbitrando conflitos e garantido direitos). Em relação à última dimensão, a autora realiza uma distinção entre acesso ao Judiciário (demanda) e processamento da demanda.

No que tange à demanda da população pelo Judiciário, a mesma tem aumentado nos últimos anos em todos os níveis da Justiça brasileira. As causas apontadas por Sadek (2004a) são o crescimento do número e do tipo de conflitos na sociedade brasileira que são levados à justiça em razão do aumento das taxas de industrialização, do processo de urbanização e da ampliação dos direitos e garantias fundamentais tutelados em nível constitucional a partir da Carta de 1988 (2004b, p. 80):

A Constituição brasileira de 1988 levou ao extremo as potencialidades do constitucionalismo característico dos processos de redemocratização, incorporando

¹ Aqui entendido como sistema de normas de conduta imposto por um conjunto de instituições para regular as relações sociais. O presente trabalho não tem como objetivo realizar maiores digressões sobre o conteúdo axiológico e/ou ontológico do Direito.

ao máximo o paradigma normativo. Efetivamente, além de garantir os direitos individuais, típicos do liberalismo, consagrou uma ampla gama de direitos sociais e coletivos e definiu metas. Trata-se de texto essencialmente programático, com os direitos e deveres individuais e coletivos aparecendo antes mesmo da organização do Estado. A versão final, com seus 245 artigos, acrescidos de setenta em suas disposições transitórias, resultou de quase dois anos de trabalho, muitas negociações, árdua composição de idéias, interesses divergentes e costuras políticas. Somente um texto detalhista poderia sacramentar tantas demandas e garantir formalmente a reconstrução da sociedade e do Estado, tendo por metas o desenvolvimento e a igualdade social.

No ângulo do processamento das demandas judiciais é que se apresentam os sintomas mais visíveis da denominada “crise do Judiciário”, que “diz respeito a uma estrutura pesada, sem agilidade, incapaz de fornecer soluções em tempo razoável, previsíveis e a custos acessíveis para todos” (SADEK, 2004b, p. 88). As causas diagnosticadas para este quadro podem ser classificadas em dois aspectos: processual e estrutural. Leite (2005), Costa, Martinewski, Vieira (2006) e Paula (2006) elencam as causas processuais apontadas com maior frequência:

- a) número excessivo de recursos previstos em lei²;
- b) crescimento do número de processos novos a cada ano³;
- c) excesso de formalismo cartorial;
- d) formalidades protelatórias nas audiências; e
- e) improbidade das leis: abundância de leis, inadequação aos fatos que pretendem reger e má elaboração das mesmas.

Os autores também apontam as causas estruturais:

- a) difícil acesso ao Poder Judiciário por setores da população;

² Conforme o jurista Ovídio Baptista da Silva, o sistema processual brasileiro possibilita que uma ação judicial comporte 28 recursos e dez agravos (recursos contra decisões provisórias ou em questões incidentais), além de permitir a interposição de embargos de declaração (recurso que tem o objetivo de corrigir obscuridade, contradição ou omissão das manifestações do magistrado no processo) (OVIDIO, 2005).

³ Sadek (2004a, p. 86) expõe que o aumento do número de processos não resultou em maior acesso ao Judiciário de forma equânime por todos os segmentos da sociedade: *As dificuldades de acesso ao Judiciário são constantemente lembradas como um fator inibidor da realização plena da cidadania. O desconhecimento dos direitos, por um lado, e a percepção de uma justiça vista como cara e lenta, de outro, afastam dos tribunais a maior parte da população. Daí afirmar-se que a grande massa só procura a justiça estatal quando não há outra alternativa. Nestas circunstâncias, não se trataria de uma utilização voluntária, para a efetivação de direitos, mas compulsória. Isto significa que a face do Judiciário conhecida por largos setores de jurisdicionados não é a civil, mas, sobretudo, a criminal [...] Resumidamente, pode-se sustentar que o sistema judicial brasileiro nos moldes atuais estimula um paradoxo: demandas de menos e demandas de mais. Ou seja, de um lado, expressivos setores da população acham-se marginalizados dos serviços judiciais, utilizando-se, cada vez mais, da justiça paralela, governada pela lei do mais forte, certamente menos justa e com altíssima potencialidade de desfazer todo o tecido social. De outro, há os que usufruem em excesso da justiça oficial, gozando das vantagens de uma máquina lenta, atravancada e burocratizada* (grifo da autora).

- b) o fato de o Poder Judiciário não ser mais órgão de exceção, a ser consultado somente quando todas as demais instâncias para a composição de conflitos falharem. Atualmente o Judiciário tem sido utilizado como o grande mediador de conflitos entre a população e o Poder Executivo, que descumpre alguns de seus papéis básicos;
- c) pluralidade de instâncias e tribunais;
- d) número insuficiente de magistrados e servidores;
- e) ingresso de magistrados e de servidores não vocacionados e desmotivados;
- f) falta de instalações físicas adequadas;
- g) pouca informatização dos cartórios e varas judiciais;
- h) falta de planejamento;
- i) incapacidade de gestão;
- j) deficiência no controle administrativo; e
- k) falta de estruturação das demais instituições que integram o Sistema de Justiça⁴, em especial a Polícia e a Defensoria Pública.

Tais deficiências resultaram em uma imagem negativa da população em relação ao Poder Judiciário, conforme resultados de várias pesquisas realizadas a partir do ano 2000.

Entidades de classe dos profissionais atuantes do meio jurídico do porte do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), da Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) e da Associação Nacional dos Membros do Ministério Público realizaram pesquisas que apontam, de forma unânime, que o Poder Judiciário brasileiro possui uma imagem negativa de uma instituição “que não cumpre as leis e faz justiça privilegiando os ricos” (PESQUISA, 2003, p.1); “de uma entidade poderosa e distante, fechada em si mesma e ‘estática’ (antiquada, morosa, extremamente burocrática e de muito pouca mobilidade” (ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS, 2004, p. 17 e 18) e lenta em razão das deficiências de recursos humanos e materiais adequados (INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA, 2004; ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS, 2005).

A imagem negativa apresentada pelas entidades de classe é confirmada em outras pesquisas e estudos organizados por outras organizações. O Instituto Brasileiro de Opinião

⁴ A distinção entre Sistema de Justiça e Poder Judiciário é feita por Speck (2002, p.1): *O sistema de justiça tem o papel de garantir a aplicação das leis com eficiência e isenção. Ele é composto por todas as instituições encarregadas de distribuir justiça: o Poder Judiciário (que profere a sentença de julgamento); o Ministério Público (agente que oferece a denúncia); a Defensoria Pública (encarregada da defesa de cidadãos sem condições de suportar as custas de um processo judicial); a polícia (encarregada da investigação); os advogados (encarregados da defesa das partes).*

Pública e Estatística (IBOPE) realiza desde 1989 a pesquisa **Confiança nas Instituições**, que mede o grau de confiança dos brasileiros em algumas categorias profissionais e organizações denominadas no estudo como “instituições nacionais”. Na edição de 2005, o Judiciário figurou em 11º lugar. O estudo aponta que 51% dos entrevistados não confiam no Judiciário, 45% confiam e 4% não sabem ou não opinaram (INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA, 2005, p. 20-21).

A Comissão de Direitos Humanos do Conselho Econômico e Social das Organizações das Nações Unidas (ONU) elaborou em 2005 o relatório **Los Derechos Civiles Y Políticos, En Particular Las Cuestiones Relacionadas Con: La Independencia Del Poder Judicial, La Administración De Justicia, La Impunidad - MISIÓN AL BRASIL**, que apresenta a seguinte percepção do sistema judiciário brasileiro (ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS, 2005, p. 02):

El informe señala las principales deficiencias, a saber: dificultades de acceso a la justicia, lentitud y notoria morosidad, escasa representación de mujeres, afrodescendientes e indígenas en los altos cargos de la magistratura, cierta tendencia al nepotismo y a no recurrir al concurso en la designación del personal judicial, entre otras. De todas, la más grave es sin duda la primera, em la medida que, gran parte de la población brasileña, por razones de orden social, económico, cultural o de exclusión, se ve impedida de acceder a la prestación judicial o la recibe de manera discriminatoria.

[...]

Otro gran problema es la morosidad de la justicia, lo que en la práctica afecta el derecho a la prestación jurisdiccional, o bien la torna ineficaz. De esta manera las sentencias tardan años en llegar, lo que provoca incertidumbre tanto en el ámbito civil como penal y, en muchos casos, genera impunidad.

A Universidade de Brasília (UNB) apresentou no início de 2006 os resultados do estudo **A Imagem do Judiciário junto à População Brasileira**, que consistiu em pesquisa de opinião junto à população e à magistratura. A pesquisa junto à população apresentou a seguinte consideração (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2006, p. 22):

Em todas as ondas da pesquisa foram reiteradas as ligações da imagem negativa a conceitos do senso comum sobre a Justiça, de que ela não atende bem às necessidades do povo brasileiro, tem problemas e precisa de reformulações, é lenta, não tem tratamento igualitário e que há possibilidade de burla em processos para benefício ilegal de alguns. Em muitos desses aspectos, a imagem negativa foi um pouco mais acirrada.

E a própria magistratura não nega que o Judiciário brasileiro possui vários e sérios problemas. A pesquisa junto aos magistrados apresentou as seguintes percepções em relação ao Poder (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2006, p. 29):

Os principais problemas do Judiciário citados pelos magistrados foram a morosidade, a falta generalizada de estrutura e infra-estrutura, a legislação inadequada e as leis processuais, o excesso de recursos, de processos e de serviços. Consideraram impossível dar conta da demanda sem a infra-estrutura necessária.

Apontaram a falta de Juízes, falta de recursos humanos capacitados, falta de verba e falta de aperfeiçoamento tanto para os juízes como para os funcionários. Consideram também que há insuficiência de gestão, de planejamento e de administração eficiente. [...] O Judiciário não atende às necessidades do povo brasileiro para 87% dos magistrados e 91% admitem que há problemas e que seria necessário promover mudanças. Esses resultados coincidiram com a percepção da população, cabendo destacar que os magistrados foram ainda mais rigorosos em sua avaliação.

Em que pese a magistratura demonstrar reconhecer a necessidade de mudanças no Judiciário, várias foram as manifestações de repúdio por parte da cúpula do Poder à manifestação pública do Presidente Luis Inácio Lula da Silva em abril de 2003 de que "é preciso um controle externo do Judiciário. É preciso saber como funciona a caixa-preta desse Poder que se considera intocável" (MUDANÇA, 2003, p.1). O então presidente do Supremo Tribunal Federal, ministro Marco Aurélio Mello, afirmou que as palavras do presidente eram um desserviço à sociedade brasileira e que "a paz social pressupõe o respeito e a harmonia entre os poderes" (JOGO, 2003, p.1). O presidente do Superior Tribunal de Justiça da época, ministro Nilson Naves, manifestou-se afirmando que o Judiciário jamais fora um poder enclausurado, pois seus julgamentos sempre (desde a primeira Constituição brasileira) foram realizados a portas abertas, e que "o Judiciário ainda se ressentia da falta de recursos orçamentários para sua melhor organização" (JOGO, 2003, p.1).

As várias críticas ao funcionamento do Poder Judiciário evidenciados em vários estudos e a pressão da sociedade por uma Justiça mais célere e próxima do cidadão resultaram na subscrição pelos chefes dos três Poderes do Estado brasileiro, em 15 de dezembro de 2004, do **Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais Rápido e Republicano**, que elencou onze compromissos fundamentais para a dinamização do sistema de justiça nacional a serem executados a partir de 2005: 1) implementação da reforma constitucional do Judiciário; 2) reforma do sistema recursal e dos procedimentos; 3) incentivo à instalação da Defensoria Pública e ao acesso à Justiça; 4) ampliação do atendimento dos juizados especiais e da justiça itinerante; 5) alterações nos procedimentos previstos na Lei de Execução Fiscal; 6) realização de debates e audiências que visem à adoção de providências que minimizem a realidade do não pagamento de precatórios; 7) combate às graves violações contra direitos humanos; 8) expansão da informatização; 9) produção de dados e indicadores estatísticos; 10) coerência entre a atuação administrativa e as orientações jurisprudenciais já pacificadas; 11) incentivo à aplicação das penas alternativas (BRASIL, 2004b).

Ainda no final de 2004 ocorreu outra consequência da pressão social por mudanças no Judiciário. Após treze anos de tramitação no Congresso Nacional foi promulgada a Emenda

Constitucional nº. 45, de 08 de dezembro de 2004, que ficou conhecida como “Reforma do Judiciário”.

A Reforma não teve como objetivo a solução de todas as carências do Judiciário, conforme foi exposto por importantes autoridades dos meios jurídico e político da época. O então presidente do Supremo Tribunal Federal, Nelson Jobim, a definiu como um texto convergente a partir das mais diversas visões, cujo objetivo foi o de avançar no sentido da modernidade e da eficiência do Judiciário. Entretanto, o ministro salientou que a Reforma abordou a questão da celeridade processual em alguns casos isolados, sendo esta de competência de uma reforma infraconstitucional (PRÓXIMOS, 2004). Opinião semelhante comungou o Ministro da Justiça da época, Márcio Thomaz Bastos, que a considerou uma reforma constitucional ampla, importante e séria, mas que era apenas uma etapa das mudanças pretendidas no âmbito processual (JUSTIÇA, 2004). O Presidente Nacional da OAB, Roberto Busato, considerou fundamental a mudança no Judiciário, pois o acesso à Justiça é que pode diminuir a exclusão social e a miséria, mas também ressaltou que, para que se chegasse ao ponto que mais interessava à população, a agilidade na tramitação dos processos, era necessária a reforma infraconstitucional (BUSATO, 2004).

Apesar do reconhecimento público das limitações do alcance da Reforma por parte dos seus defensores, a mesma não foi aceita de bom grado por alguns presidentes de tribunais. O então presidente do Superior Tribunal de Justiça, Edson Vidigal, avaliou que o texto da reforma do Judiciário aprovado "continua sendo um esparadrapo numa grande ferida" e que a sociedade deveria ser mantida mobilizada para que se ataquem outros pontos que precisam ser modificados no sentido de reduzir a morosidade do Poder Judiciário (SOL, 2004, p.1). A mesma avaliação negativa foi exposta pelo presidente do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul da época, Osvaldo Stefanello, que criticou a reforma do Judiciário: “Não vejo nenhum ponto positivo. Não teremos resultados em relação à morosidade e ao alto custo da Justiça. Não teremos uma Justiça rápida e concreta, que a sociedade espera” (SEM, 2004, p.1).

Uma das inovações mais polêmicas da Reforma foi a criação de um órgão de controle das atividades administrativas e dos atos disciplinares realizados pelos integrantes do Poder Judiciário, o Conselho Nacional da Justiça (CNJ), formado por magistrados e membros da advocacia e do Ministério Público, além de indicados pelo Congresso Nacional⁵. A

⁵ As resistências das cúpula do Poder Judiciário ao formato do Conselho Nacional de Justiça foram explicitadas no primeiro trimestre de 2004, quando os presidentes dos tribunais superiores (Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, Superior Tribunal Militar e Tribunal Superior do Trabalho) manifestaram o repúdio institucional dos magistrados contra a participação de cidadãos comuns no Conselho Nacional de Justiça (MAGISTRADOS, 2004).

justificativa política exposta pelo Ministério da Justiça para o Poder Executivo apoiar a criação deste órgão foi a (BRASIL, 2007q, p. 1):

[...] necessidade de se estabelecer um canal de aproximação entre os órgãos do sistema judicial e a sociedade, razão pela qual deve ser composto por representantes do Poder Judiciário, do Ministério Público, de Advogados, de juristas indicados pela Câmara e pelo Senado. Ressalte-se que o Poder Executivo não tem assento no Conselho Nacional de Justiça, mantendo-se o Princípio Constitucional da Independência dos Poderes e da manutenção dos freios e contrapesos. A atuação da fiscalização e do controle é apenas uma das parcelas das atividades do Conselho. O acompanhamento dos atos administrativos do Poder Judiciário é importante para que a sociedade tenha informações sobre o planejamento de políticas públicas judiciais e sua concretização, e possa participar de sua construção. O Conselho terá o papel de recolher dados nacionais sobre o Poder Judiciário e de propor alternativas a curto, médio e longo prazos para a sua efetividade. Qualquer política judicial necessita de planejamento e esta será a função essencial do Conselho, analisando e sistematizando informações, elegendo prioridades e construindo alternativas para o desenvolvimento do acesso e da eficiência da Justiça.

A criação do Conselho Nacional de Justiça também foi inspirada em experiências européias de instalação de conselhos judiciais: *Consiglio Superiore della Magistratura* (Itália), *Consejo General del Poder Judicial* (Espanha), Conselho Superior da Magistratura (Portugal), *Conseil Supérieur de la Magistrature* (França), entre outros instalados na Bélgica, Turquia, Andorra, Suécia, Irlanda e Dinamarca (SAMPAIO, 2007). Tais órgãos são integrados por magistrados, membros do ministério Público e indicados pelos Poderes Executivo e Legislativo. Conforme Camargo (2004, p. 371), o que originou a criação desses Conselhos não foi a fiscalização do Judiciário, e sim o objetivo de “conferir autonomia e governo democrático a um Poder que se dizia completamente independente, quando na verdade tinha todo seu pessoal e orçamento controlados pelo Governo”.

Após a promulgação da Emenda Constitucional nº. 45/04, a criação do Conselho encontrou resistências em segmentos importantes da magistratura. A Associação dos Magistrados Brasileiros ingressou com uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADIn) questionando a criação do CNJ sob o argumento de que a criação de um órgão de cúpula do Poder Judiciário, formado por membros indicados pelos demais Poderes da República, pelo Ministério Público, pela OAB e por magistrados de diferentes instâncias do Judiciário, ofenderia os princípios da separação e da independência dos Poderes e também o pacto federativo previstos na Constituição (AMB, 2007).

Em abril de 2005 o STF declarou improcedente a ADIn em razão do entendimento de que a criação do CNJ não representava risco à independência do Poder Judiciário, pois o órgão não teria competência jurisdicional, ou seja, não exerceria função capaz de interferir no desempenho de função típica do Judiciário; e de que o mesmo não feriria o pacto federativo,

pois tanto o Conselho, quanto a Justiça nos estados, integram um mesmo poder - o Judiciário - e que o CNJ é concebido e estruturado como um órgão do Poder Judiciário nacional e não da União. Para o relator do processo, ministro Cezar Peluzo, o Conselho não anularia, mas reafirmaria o princípio federativo (SUPREMO, 2005). No seu voto o ministro ressaltou que o Conselho tem duas atribuições: controlar a atividade administrativa e financeira do Judiciário e fazer controle ético-disciplinar de seus membros, e que nenhuma delas fere a autonomia do Judiciário, pois "não se pode confundir autonomia e independência do Judiciário com o seu isolamento social" (SUPREMO, 2005, p. 1).

Superado o questionamento judicial sobre a sua legitimidade, o Conselho foi instalado em 14 de junho de 2005, quase seis meses após a sua previsão constitucional. Na solenidade de sua instalação, várias foram as expectativas manifestadas em relação à atuação do novo órgão na melhoria da gestão do Poder Judiciário. O ministro da Justiça, Márcio Thomaz Bastos, elencou como grandes papéis do CNJ “o papel de correição e o de planejamento estratégico e integração da Justiça brasileira, abandonando velhas rotinas, padrões de comportamento, suscitando novas questões e novos desafios” (BASTOS, 2005, p.1). O presidente do Supremo Tribunal Federal, Nelson Jobim, manifestou que através do Conselho seria possível a construção de políticas e estratégias que possam dar eficiência e eficácia ao sistema Judiciário. Para tanto, seria a primeira tarefa do órgão “saber qual o estado da arte” do Judiciário, em relação à informatização, elaboração de estatísticas e especialização de varas judiciais (JOBIM, 2005, p.1). O Procurador-Geral da República, Cláudio Fonteles, expôs a certeza de que a composição plural do Conselho iria “colaborar, e muito, para que possamos realizar, paulatinamente, os anseios de nossa população brasileira com a Justiça célere, ponderada e eficaz” (FONTELES, 2005, p. 1).

Entre a magistratura havia um receio de que o órgão novel tivesse uma atuação voltada para a ação disciplinar. Em pesquisa realizada pela Associação dos Magistrados Brasileiros em 2005 com 3.258 dos seus associados, foram registradas as expectativas de magistrados na ativa e aposentados sobre o papel que o CNJ teria e sobre que atuação deveria ter, considerando a função disciplinar, a função de planejamento e o equilíbrio entre as duas. Os resultados foram divergentes (ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS, 2005, p. 66):

A maioria dos magistrados avalia que o CNJ em sua atuação dará maior ênfase à função disciplinar do que à de planejamento (48,5% *versus* 12,4%) e 39% julgam que haverá um equilíbrio entre as duas funções.

O modelo considerado ideal praticamente inverteria estes percentuais [...]. A função disciplinar foi apontada por apenas 6,4% enquanto a ênfase no planejamento recebeu 35,6%. O equilíbrio entre as duas funções cresce para 58%.

A instalação do Conselho Nacional de Justiça ocorreu em um momento em que a sociedade pressionava os Poderes de Estado para que viabilizassem instrumentos por uma prestação jurisdicional mais célere. Uma das causas estruturais identificadas da morosidade foi a deficiência de gestão por parte dos órgãos do Poder, especialmente no tocante ao planejamento do Judiciário e no controle das atividades administrativas. Sobre essas deficiências dos órgãos do Judiciário em nível nacional, Humberto Theodoro Júnior (2005, p. 1) expõe que:

É lastimável, mas não se pode deixar de reconhecer o regime caótico em que os órgãos encarregados da prestação jurisdicional no Brasil trabalham tanto do ponto de vista organizacional, como principalmente em torno da busca de solução para sua crônica inaptidão para enfrentar o problema do acúmulo de processos e da intolerável demora na prestação jurisdicional. Não há o mínimo de racionalidade administrativa, já que inexistem órgãos de planejamento e desenvolvimento dos serviços forenses, e nem mesmo estatística útil se organiza para verificar onde e porque se entrava a marcha dos processos. [...] O Poder Judiciário, é lamentável reconhecê-lo, é o mais burocratizado dos Poderes estatais, é o mais ineficiente na produção de efeitos práticos, é o mais refratário à modernização, é o mais ritualista; daí sua impotência para superar a morosidade de seus serviços e o esclerosamento de suas rotinas operacionais.

Entretanto, o Judiciário é uma organização complexa e possui uma estrutura administrativa peculiar, diversa dos demais Poderes de Estado. A caracterização da estrutura organizacional do Poder e os principais elementos da administração judiciária serão abordados no capítulo seguinte.

3 ELEMENTOS DA ESTRUTURA BUROCRÁTICA PROFISSIONAL PRESENTES NO PODER JUDICIÁRIO

De modo a possibilitar a análise da realidade da estrutura administrativa do Judiciário na qual foi inserido o Conselho Nacional de Justiça, faz-se necessária uma caracterização do formato organizacional deste Poder, tendo em vista uma melhor compreensão das possibilidades e limites do âmbito de atuação do órgão. São identificados no Judiciário muitos dos elementos da configuração organizacional definida por Henry Mintzberg (1995) como Burocracia Profissional.

Importante salientar que não se pretende afirmar no presente estudo que o Judiciário apresente somente os elementos de uma burocracia profissional, mas sim identificar aspectos comuns entre o formato proposto por Mintzberg e o Poder Judiciário, em razão das várias semelhanças marcantes identificadas. Dois são os motivos dessa ressalva. Como explicam Motta e Bresser Pereira (1984, p. 23), por ser a burocracia um tipo ideal, ou seja, “uma abstração, através da qual as características extremas desse fenômeno são definidas, de forma a fazer com que ele apareça na sua forma ‘pura’”, nenhuma organização corresponde ao modelo puro de burocracia, correspondendo à aproximações desse modelo. O segundo é que o Judiciário também tem características de outras configurações sugeridas por Mintzberg. Rublescki (2007) identifica em um segmento do Judiciário, a Justiça Federal, elementos das configurações de burocracia mecanizada e da forma divisionalizada, além da burocracia profissional.

A burocracia é, no entendimento de Motta e Vasconcelos (2006, p. 130) “um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a coordenação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada” de modo a atingir objetivos determinados⁶. A estrutura burocrática é baseada nos seguintes princípios (MOTTA; VASCONCELOS, 2006):

- a) existência de funções definidas e competências determinadas por regulamentos;
- b) os membros da organização possuem direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos que são aplicados igualmente aos demais, de acordo com seu cargo ou função;

⁶ A importância do estudo das organizações burocráticas por parte da Teoria da Administração é exposta por Motta e Bresser Pereira (1984, p. 167), pois é ela a ciência social que “tem como objetivo estudar e operacionalizar as organizações burocráticas”, tendo como preocupação a formulação de um sistema de recomendações aos administradores, as denominadas estratégias administrativas.

- c) existência de uma hierarquia definida por meios de regras explícitas. As prerrogativas dos cargos e funções possuem as suas atribuições definidas legalmente, de modo a regular o exercício e o limite da autoridade;
- d) o recrutamento dos membros da organização é realizado por meio de regras estabelecidas previamente, de modo a garantir a igualdade formal na contratação;
- e) a remuneração dos cargos e funções semelhantes deve ser igual; e
- f) a promoção e o avanço na carreira devem ser regulados por normas e ser baseados em critérios objetivos.

Para Morgan (1996), espera-se que as organizações burocráticas atuem como se fossem máquinas, agindo de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível. Tal entendimento está baseado nas conclusões de Max Weber sobre a burocracia, que, segundo Morgan (1996, p. 26):

No seu trabalho, descobriu que a primeira definição compreensiva de burocracia caracteriza-a como uma forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos.

As vantagens da estrutura burocrática resultantes do formalismo e das características de impessoalidade e profissionalismo próprios das organizações são resumidas por Motta e Bresser Pereira (1984) na previsibilidade dos comportamentos dos membros da organização. Os autores salientam a importância da previsibilidade na eficiência na administração de uma organização (1984, p. 50):

Sem previsão não são possíveis nem o planejamento nem o controle de uma organização. É através da previsão que se controla por antecipação, evitando-se que a diferença entre o planejado e o realizado aumente. [...] O sistema burocrático é exatamente aquele que, dado especialmente a seu caráter formal, permite a maior previsibilidade do comportamento daqueles que dele participam. [...] A previsibilidade é, pois, o principal traço das organizações, é a característica que assegura a 'eficiência' desse tipo de sistema social.

O mesmo entendimento possui Mintzberg (1995, p. 43), que identifica uma organização como burocrática “na proporção em que seu comportamento seja predeterminado ou previsível, na realidade padronizado (quer seja por meio do processo de trabalho, resultados ou habilidades, sendo centralizada ou não)”. Entretanto, a previsibilidade das atividades exercidas pelo Judiciário não pode ser pretendida de forma ampla e irrestrita.

Conforme será detalhado na seção seguinte, a atividade-fim do Judiciário é a aplicação da jurisdição, e a atividade-meio é a administração judiciária. A jurisdição é exercida mediante a manifestação do magistrado via sentença em um processo judicial, sendo esse a

“atividade que se desenvolve perante os tribunais para obtenção da tutela jurídica estatal, tendente ao reconhecimento e realização da ordem jurídica e dos direitos, sejam individuais ou coletivos, que ela estabelece e protege” (SILVA, 2001, p. 13). A necessidade do processo judicial enquanto monopólio do Estado decorreu da evolução da sociedade, que repudiou a justiça privada, aquela realizada pelo interessado por meios próprios. O instituto jurídico do processo afasta a idéia de instantaneidade da reação que o titular do direito ofendido poderia ter, pois submete tal reação ao crivo de uma investigação demorada realizada perante e pelo Estado, que tende a apreciar a legitimidade do pleito e a realização do direito (SILVA, 2001).

O jargão popular “cada caso é um caso” sintetiza de forma adequada a peculiaridade da atividade da prestação jurisdicional, que é a incerteza do seu resultado (SILVA, 2001, p. 19):

Realmente só existe jurisdição enquanto há incerteza para as partes a respeito do conteúdo da futura sentença que haverá de dizer qual delas merece a proteção estatal por ser titular do interesse protegido pela ordem jurídica. Toda sentença implica juízo e decisão, o que significa a possibilidade de o julgador decidir-se por desconhecer e negar a uma das partes o direito que a esta lhe parecia evidente e indiscutível. Perante o processo, não pode haver nada evidente e indiscutível, uma vez que a previsibilidade absoluta e matemática do futuro resultado contido na sentença eliminaria, por si só, o próprio julgamento, que implica, quanto à pessoa do julgador, num decidir-se entre duas alternativas possíveis. Se a possibilidade de decisões antagônicas desaparecesse, o próprio fenômeno jurisdicional estaria eliminado.

Portanto, de modo a possibilitar um julgamento imparcial, não é possível a exigência de previsibilidade da atividade-fim do Judiciário. Mas tal exigência deve ser realizada sobre a atividade-meio, a administração judiciária, de modo a garantir um suporte eficiente e eficaz para a prestação jurisdicional.

A burocracia profissional é uma estrutura organizacional que se caracteriza pela importância do seu núcleo operacional, pela coordenação das suas atividades mediante a padronização das habilidades dos seus membros e pela descentralização do poder decisório de forma vertical e horizontal.

O núcleo operacional é uma das partes que compõe uma organização. Consiste nos membros que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos e à prestação dos serviços, ou seja, são os “operadores”, sendo “o coração de todas as organizações, pois é a parte que produz os resultados essenciais que a mantém com vida” (MINTZBERG, 1995, p. 21). Os demais integrantes de uma organização são:

- a) cúpula estratégica: formada pelos administradores que dirigem a organização;

- b) linha intermediária: uma cadeia de gerentes intermediários com autoridade formal, constituindo uma hierarquia de autoridade que liga a cúpula estratégica com o núcleo operacional;
- c) tecnoestrutura: formada por analistas encarregados de definir certas formas de padronização da organização e de tarefas administrativas fora da hierarquia da linha de autoridade; e
- d) assessorias de apoio: formada por unidades especializadas criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional principal.

A Burocracia Profissional admite especialistas grandemente treinados e doutrinados, os denominados profissionais, para o núcleo operacional, e então fornece a eles considerável autonomia de controle sobre seu trabalho. O poder do profissional deriva “do fato de que o seu trabalho não só é muito complexo para ser supervisionado por gerentes ou padronizado por analistas, como também porque seus serviços são, caracteristicamente, de grande procura” (MINTZBERG, 1995, p. 196). Nessas estruturas, em geral as assessorias de apoio são muito grandes para poder dar suporte aos profissionais (MINTZBERG et al., 2003).

No caso do Judiciário, os magistrados caracterizam-se como sendo “os operadores profissionais”, pois possuem grande capacidade técnica e autonomia no exercício das suas funções de aplicação da jurisdição e na supervisão de atos de gestão. As assessorias de apoio são formadas pelos cartórios judiciais, onde estão alocados os demais servidores da justiça que dão suporte à atividade exercida pelo magistrado: escrivão, oficial de justiça, oficial escrevente, assessores e estagiários.

A cúpula estratégica é o segmento que possui a perspectiva mais ampla da organização, e, portanto, é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou, de outra forma, exercem poder sobre a organização. Seus conjuntos de obrigações são (MINTZBERG, 1995):

- a) supervisão direta: são os administradores da cúpula estratégica que definem o quanto da organização depende de mecanismos de coordenação de suas atividades. São eles que alocam recursos, emitem ordens de serviço, autorizam as decisões mais importantes, resolvem conflitos, planejam e assessoram a organização, acompanham o desempenho dos participantes e motivam e recompensam os empregados;
- b) administração das relações com o ambiente: através da comunicação às pessoas influentes no meio ambiental a respeito das atividades da organização, levando a efeito contatos de alto nível e deles extraindo informações e negociando acordos importantes com entidades externas; e

- c) desenvolvimento da estratégia da organização, sendo esta definida como o impulso mediador entre a organização e seu ambiente, de modo a desenvolver padrões congruentes com as decisões organizacionais.

No âmbito do Judiciário, a cúpula estratégica está representada pelo Órgão Especial dos tribunais, que dentre as suas atribuições está a de gestão das atividades administrativas do tribunal e dos juízos de primeiro grau.

Mintzberg (1995) classifica os vários meios de coordenar as tarefas de uma organização em cinco mecanismos de coordenação, que também abrangem as atividades de controle e de comunicação organizacionais:

- a) ajuste mútuo: a coordenação do trabalho é obtida através do processo de comunicação informal;
- b) supervisão direta: a coordenação ocorre quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e supervisionando suas ações;
- c) padronização dos processos de trabalho: é obtida antes do trabalho ser realizado, sem ajustamento mútuo ou supervisão direta. Os operários sabem o que esperar do trabalho uns dos outros em circunstâncias ordinárias. Portanto, os processos do trabalho são padronizados quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado;
- d) padronização dos resultados de trabalho: a coordenação entre as tarefas é predeterminada quando a prestação de atividades por parte da organização for especificada; e
- e) padronizações das habilidades dos trabalhadores: ocorre quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho é especificado. A padronização das habilidades realiza indiretamente o que a padronização dos processos de trabalho faz diretamente, controlar e coordenar o trabalho.

A padronização das habilidades dos membros do Judiciário decorre de influências externa (o disposto na lei) e por determinações internas dos órgãos de correição. Tal padronização também decorre da exigência de formação específica em curso superior de Direito para os cargos com maiores responsabilidades e subsequente remuneração mais elevada do Poder: magistrado, escrivão e analista judicial.

Esta estrutura organizacional é fortemente descentralizada na dimensão vertical porque seu poder decisório permanece no núcleo operacional, sendo também caracterizada como

descentralizada na dimensão horizontal quando o poder permanece com grande número de operadores.

A descentralização da atuação dos órgãos do Poder está caracterizada nas várias unidades jurisdicionais existentes no Brasil. Tal descentralização também ocorre no que tange ao poder decisório das atividades administrativas, disperso entre os diversos tribunais, em razão da ausência (até a criação do Conselho Nacional de Justiça) de uma cúpula estratégica apta a elaborar uma estratégia de ação para todo o Judiciário.

A Burocracia Profissional é caracterizada por Mintzberg (1995) como democrática, pois distribui poder diretamente aos seus trabalhadores (pelo menos àqueles que são os operadores profissionais). “Prevê ampla autonomia, liberando-os igualmente da necessidade de coordenação rigorosa com seus pares e de todas as pressões e políticas a ela vinculadas”, não havendo “controle do trabalho além daquele da profissão em si, e nenhuma forma de controlar as deficiências que os profissionais por si mesmos decidem omitir” (MINTZBERG, 1995, p. 204).

Porém, toda estrutura burocrática pode apresentar efeitos não previstos e indesejados, denominados de “disfunções”, que decorrem do excesso de burocratização, do formalismo exagerado e da impessoalidade (MOTTA; BRESSER PEREIRA, 1984). Morgan (1996, p. 38) expõe as seguintes conseqüências negativas possíveis de ocorrerem em uma organização burocrática:

- a) criar formas organizacionais que tenham grande dificuldade em se adaptar a circunstâncias de mudança;
- b) desembocar num tipo de burocracia sem significado e indesejável;
- c) ter conseqüências imprevisíveis e indesejáveis à medida que os interesses daqueles que trabalham na organização ganhem precedência sobre os objetivos que foram planejados para serem atingidos pela organização;
- d) ter um efeito desumanizante sobre os empregados, especialmente sobre aqueles posicionados em níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

O primeiro problema das Burocracias Profissionais é o de coordenação. As Burocracias Profissionais não são entidades integradas, uma vez que são grupos de indivíduos que trabalham com recursos e serviços de apoio comuns, mas que não desejam qualquer interferência no que fazem. A coordenação eficaz no núcleo operacional da organização ocorre apenas pela padronização das habilidades, já que a supervisão direta e o ajustamento mútuo são refutados pelos operadores profissionais, por infringirem a sua autonomia. Entretanto, “a padronização de habilidades é, no melhor, um fraco mecanismo de coordenação, fracassando em enfrentar com sucesso muitas das necessidades que nascem na Burocracia Profissional” (MINTZBERG, 1995, p. 206). A dificuldade de coordenação das

atividades exercidas pelos profissionais em uma estrutura burocrática é reforçada por Morgan (1996, p. 40-41):

A especialização funcional fragmenta os elementos da missão global da organização, fazendo com que a responsabilidade de pessoas ou departamentos separados crie uma estrutura que supostamente seria um sistema de cooperação, mas que regularmente se transforma num sistema de competição [pelos escassos recursos da organização e pelos cargos mais altos na hierarquia]. [...] Como consequência, a organização mecanicista pode produzir comportamentos que, embora tidos como racionais para os indivíduos envolvidos em atividades específicas [...] podem comprovar-se irracionais para o todo. [...] As organizações formais, então, se tornam orientadas pela consecução de fins informais, alguns dos quais podem ser bastante contrários aos objetivos estabelecidos no planejamento original.

A dificuldade de coordenação no Judiciário decorre da existência de vários tribunais e comarcas, cada qual com o seu órgão de cúpula ou responsável pela gestão das atividades administrativas no seu âmbito de competência, com raros canais de interlocução entre si. Outra dificuldade é a deficiência na gestão dos órgãos judiciais por parte dos magistrados e demais servidores por carência de formação na área de administração.

O segundo problema é de autonomia, uma vez que “a burocracia profissional não pode facilmente tratar com profissionais que são incompetentes ou inescrupulosos” (MINTZBERG, 1995, p. 207). Grande é a preocupação com o profissional inescrupuloso, em especial com aquele que fica tão apaixonado por suas habilidades que se esquece das reais necessidades de seus clientes. “A autonomia não somente permite a certos profissionais ignorar as necessidades de seus clientes, como também encoraja muitos deles a ignorar as necessidades da organização” (MINTZBERG, 1995, p. 207-208).

A dificuldade de exclusão dos maus profissionais da Justiça decorre da vitaliciedade dos magistrados, da estabilidade funcional dos demais servidores e da atuação deficiente de algumas Corregedorias dos tribunais.

Como o ambiente externo em que opera a Burocracia Profissional é complexo e estável, há poucos estímulos ambientais para a mudança, uma vez que o Poder Judiciário possui monopólio da aplicação da jurisdição. Somada à grande liberdade dada aos profissionais, a noção de estratégia enquanto um modelo único e integrado de decisões comum para toda a organização perde uma boa parte de seu significado na Burocracia Profissional (MINTZBERG, 1995). Porém a formulação da estratégia da organização burocrática profissional em absoluto é uma atividade dispensável, sendo de responsabilidade da cúpula estratégica.

O último problema é de inovação, uma vez que ela é uma estrutura inflexível voltada para produzir resultados padronizados, mas é inadequada para se adaptar à produção de novos

resultados. Nessas estruturas a inovação também depende da cooperação e as novidades geralmente vão além das especializações existentes e que requerem esforços interdisciplinares. “Como resultado, a relutância dos profissionais em trabalhar cooperativamente transforma-se em problemas de inovação” (MINTZBERG, 1995, p. 208). Tal resistência à mudanças em nível institucional por parte dos operadores profissionais do Judiciário é exposta por Nalini (2006, p. 17):

A cultura formal e conservadora do juiz brasileiro, transmitida através das gerações com fidelidade ao modelo coimbrão de um direito onipotente quanto à regulação de todas as facetas da vida e de uma justiça inerte, agindo apenas quando provocada, explica a dificuldade em aceitar um projeto consistente de modernização institucional.

Quando as Burocracias Profissionais apresentam tais problemas, Mintzberg (1995, p. 209) aponta que as pessoas de fora da profissão exercida pela organização (clientes, administradores não profissionais, membros da sociedade e representantes governamentais):

[...] vêem o problema como resultado da falta de controle externo sobre os profissionais e sua profissão. Com isso, eles fazem o óbvio, isto é, tentam controlar o trabalho com um dos outros mecanismos de coordenação, principalmente a supervisão direta, a padronização dos processos de trabalho, ou a padronização de resultados.

A supervisão direta significa impor um nível intermediário de supervisão, com objetivo de fiscalizar os profissionais. Entretanto, as atividades profissionais específicas, aquelas cuja execução é complexa, os resultados são vagos, são difíceis de ser controladas por outro que não o próprio profissional. A imposição de tal nível intermediário de supervisão parte do pressuposto equivocado de que o trabalho profissional poder ser controlado como qualquer outro de cima para baixo na organização (MINTZBERG, 1995).

Também em decorrência da complexidade das atividades desenvolvidas pelas organizações burocráticas profissionais e a imprecisão de seus resultados, a padronização de processos e de resultados muitas vezes consegue somente bloquear e desencorajar os profissionais, em vez de conseguir o controle do trabalho profissional.

Para Mintzberg (1995), a maioria dos controles externos leva à centralização e à formalização da estrutura, pois o controle tecnocrático (aquele exercido por analistas que objetivam tornar o trabalho dos demais membros da organização mais eficaz) não melhora o tipo de trabalho profissional nem consegue distinguir entre o comportamento responsável do irresponsável, pois ocorre a restrição de ambos. Nas estruturas burocráticas profissionais onde o comportamento responsável não é a exceção, os controles tecnocráticos servem somente

para sufocar a consciência do operador profissional, pois o trabalho complexo não pode ser eficazmente desempenhado, a menos que esteja sob o controle do seu executor.

Entretanto, Mintzberg (1995) não menospreza a importância da fiscalização das estruturas burocráticas. O autor aponta algumas soluções para uma sociedade voltada para suas Burocracias Profissionais: controle financeiro das estruturas burocráticas, legislação contra o comportamento irresponsável dos profissionais e limitações à autonomia dos operadores realizada por uma auditoria pública. As mudanças nesse tipo de organização infiltram-se pelo lento processo de mudar os profissionais e depois em como eles podem ampliar as suas habilidades.

A criação do Conselho Nacional de Justiça enquanto órgão de controle externo das atividades administrativas, financeiras e das posturas disciplinares do Judiciário como resposta a aspectos da crise do Poder caracterizada no capítulo anterior, converge com as respostas expostas para os problemas apresentados nas burocracias profissionais.

Obviamente que o Poder Judiciário não é uma pessoa jurídica que atua no ambiente social da mesma maneira que uma empresa ou um órgão governamental. Mas, considerando que uma organização é “o sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados [...] em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os objetivos” (MOTTA; BRESSER PEREIRA, 1984, p. 23), o Judiciário poder ser caracterizado como uma única organização, pois, como será exposto na seção seguinte, possui uma unidade funcional no que tange à execução da sua atividade-fim (prestação da jurisdição) que permite a realização da analogia aqui proposta com a teoria de Mintzberg. A realidade da administração judiciária brasileira será detalhada no capítulo seguinte.

4 DEFINIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Para viabilizar a solução de conflitos mediante a aplicação da jurisdição, os órgãos do Judiciário (tribunais e magistrados) exercem também a atividade administrativa, necessária para a estruturação e gestão de seus serviços (setores administrativos, secretarias, cartórios e foros). O conjunto das atividades administrativas exercidas no âmbito do Poder Judiciário é denominado “administração judiciária”. Conforme Slaibi Filho (2006, p. 231):

A expressão Administração Judiciária designa o ramo da Administração Pública cujo objeto é a atividade administrativa do Poder Judiciário, compreendendo, inclusive, o relacionamento com os demais entes estatais e com as entidades sociais.

Odete Medauar reconhece a dificuldade de fixar com precisão o conceito de Administração Pública, pois “a Administração se deixa descrever, mas não se deixa definir, sobretudo ante sua complexidade e o caráter multiforme de suas atuações” (MEDAUAR, 2007, p. 43). A definição proposta por Misoczky (2004, p. 2) articula os diversos aspectos do termo “Administração Pública” apresentados na literatura:

Administração Pública (AP) indica a prática da gestão em organizações públicas e, ao mesmo tempo, um campo de estudos que inclui como objetos a administração de organizações públicas e a análise da formação de políticas públicas, incluindo aqui práticas sociais e relações políticas entre coletivos e organizações.

Entretanto, a definição anteriormente proposta por Slaibi Filho está relacionada ao entendimento da Administração Pública no sentido estrito objetivo, ou seja, a atividade administrativa exercida pelos órgãos administrativos de um dos Poderes de Estado. Di Pietro (2002) expõe os diversos sentidos da expressão Administração Pública, sintetizados no Quadro 1.

Sentido	Subjetivo, formal ou orgânico (identifica os entes que exercem a atividade administrativa)	Objetivo, material ou funcional (identifica a natureza da atividade exercida pelos referidos entes)
Amplio	<p>Órgãos governamentais (integrantes do Legislativo, Executivo e Judiciário, incumbidos de planejar, dirigir e comandar)</p> <p>e</p> <p>Órgãos administrativos (que executam as ações planejadas)</p>	<p>Função política (que traça as diretrizes de cada Poder)</p> <p>e</p> <p>Função administrativa (que as executa)</p>
Estrito	Apenas os órgãos administrativos	Apenas a função administrativa

Quadro 1 – Sentidos da expressão “Administração Pública”

Fonte: Adaptado de Di Pietro (2002).

Uma definição mais detalhada de administração judiciária é dada por Silva (2006):

O sentido mais usual para administração judiciária é aquele que a considera como a atividade exteriorizada nas ações de planejamento, organização, direção e controle dos serviços administrativos necessários à operacionalizar a prestação jurisdicional. Esses serviços são usualmente denominados atividades-meio e sua administração é, normalmente, delegada a um administrador – o diretor-geral, secretário-geral, diretor de secretaria, diretor da vara ou chefe de gabinete.

Portanto, a administração judiciária é a realização da atividade de gestão que viabiliza o exercício da jurisdição por parte dos órgãos do Judiciário. Nas duas seções seguintes são expostos os elementos do processo administrativo e as características da administração judiciária brasileira.

4.1 O PROCESSO ADMINISTRATIVO

A primeira definição de Administração foi dada por Henri Fayol em 1916 na sua obra **Administração Industrial e Geral**. Nela o autor definiu que “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (FAYOL, 1994, p. 26). Conforme Pinheiro (2004), no transcorrer dos anos vários autores reinterpretaram a definição de Fayol, mas não apresentaram grandes inovações, pois, de acordo com Aktouf (1996, p. 26 apud PINHEIRO, 2004, p. 3) “após Fayol, em 1916, não encontramos nada melhor que o famoso ‘PODC’, que resume as coordenadas do trabalho do dirigente – planejar, organizar, dirigir e controlar”. Sobre o tema, Pinheiro (2004, p. 3) ainda expõe que:

É certo que, conforme postulam os respectivos autores, Planejamento não é o mesmo que Previsão, assim como a expressão Comando não traduz exatamente o mesmo que Direção; contudo, ao invés de diferenças acentuadas, o que se observa são nuances, portanto à margem da questão central ora analisada.

O encadeamento e a interligação entre as funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) correspondem ao processo administrativo exercido em uma organização. No presente estudo, a Administração, ou gestão, é entendida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos humanos, financeiros e materiais de uma organização, de modo a alcançar objetivos com eficácia, eficiência e efetividade. Conforme Santos (2006), a etapa de coordenação é incorporada em todo o processo administrativo, especialmente na gestão pública. Na lição de Fayol (1994, p. 126-127), “coordenar é estabelecer a harmonia entre todos os atos de uma empresa de maneira a facilitar o seu funcionamento e seu sucesso [...] é, em suma, adaptar os meios aos fins, dar às coisas e aos atos as proporções convenientes”.

Vários são os entendimentos do que sejam eficiência, eficácia e efetividade, sendo que no presente trabalho, são adotadas as definições de Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998).

Eficiência é a relação entre resultados obtidos e os seus custos, pois caracteriza-se pela melhor utilização por uma organização dos recursos disponíveis (financeiros, materiais e humanos) de modo a obter produtos (resultados, produtividade, desempenho) mais elevados em relação aos insumos necessários para obtê-los. Eficácia é o alcance dos objetivos da organização por meio dos recursos disponíveis, é a capacidade de obtenção de resultados certos pela escolha adequada dos objetivos e meios para alcançá-los. Efetividade consiste na relação entre os resultados (impactos observados) e os objetivos (impactos esperados). É o exame dos efeitos, impactos ou transformações causadas em uma realidade pela atividade desenvolvida pela organização. A avaliação da efetividade é fundamental para uma organização uma vez que as atividades desenvolvidas podem estar alcançando seus objetivos (sendo eficazes) e os recursos podem estar sendo aplicados de forma adequada (utilizados de forma eficiente), mas as ações não estejam respondendo às necessidades ou provocando mudanças reais no público-alvo (não tendo, portanto, efetividade).

A gestão é a realização das funções administrativas que implica o atendimento de alguns parâmetros básicos: tradução da missão; realização de planejamento e controle; administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros; inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e tomada de decisão diante de conflitos internos e externos (SANTOS, 2006). A Administração não é um processo linear de decisões

e ações para planejar, organizar, dirigir e controlar, mas se constitui na interdependência e interação das funções administrativas (ou sub-processos administrativos), que resulta em um sistema cujo objetivo é a obtenção dos resultados definidos por uma organização. Como todo sistema, o processo administrativo necessita da realização de algumas etapas para que possa funcionar: entrada ou insumos (inputs), operação ou processamento, saída ou resultados (outputs) e retroação ou realimentação (*feedback*) (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Ou seja, o ambiente externo disponibiliza ao sistema insumos que são processados e convertidos em resultados, e que em parte são devolvidos ao ambiente externo ou retornam ao sistema de modo a influenciar o seu funcionamento.

O planejamento é a primeira função administrativa que serve de base para as demais, pois determina, de forma antecipada, o que se deve fazer, quais os objetivos a serem atingidos, quais formas de controle serão adotadas e qual o tipo de gerenciamento será pertinente para alcançar resultados satisfatórios (SANTOS, 2006). Planejamento, ou plano, para Slack, Chambers e Johnston (2002), é uma formalização da declaração de intenções do que se pretende que aconteça em determinado momento no futuro.

Já Kwasnicka (2004) aborda o planejamento como sendo uma necessidade organizacional e uma responsabilidade administrativa que possibilita à organização escolher as suas metas baseadas em estimativas e previsões futuras, de modo a dar forma e direção aos esforços dos administradores e trabalhadores de todos os seus níveis.

Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) expõem que o planejamento tem alguns requisitos para ser eficaz:

- a) utilidade: o plano desenvolvido deve ser flexível (capaz de se adaptar às mudanças ambientais rapidamente sem perda da eficácia), estável (não sofrendo grandes alterações) e simples (planos com poucas variáveis auxiliam a implementação e o controle);
- b) precisão e validade: os planos devem ser definidos de forma clara, concisa e exata;
- c) extensão: deve ser adequada de modo a refletir amplitude (o plano deve cobrir de forma adequada os atos exigidos dos indivíduos e os elementos organizacionais para atingir seus objetivos, mas não de forma tão detalhada que iniba a iniciativa e a liberdade), unidade (cada plano deve ser realizado para atingir um objetivo central e ser coerente e completo) e cooperação (entre os níveis da organização);
- d) eficácia de custo: o planejamento deve ter como objetivo um retorno financeiro superior ao da sua realização;

- e) responsabilidade: definição dos responsáveis pela sua realização e pela sua implementação; e
- f) oportunidade: a capacidade dos administradores preverem com razoável precisão quando ocorrerão eventos futuros que impactem na organização.

Os autores também expõem algumas barreiras ao planejamento eficaz: dificuldade dos administradores em prever com eficácia eventos futuros; dificuldade de planejar para operações não-repetitivas; tendência à inflexibilidade; custo elevado e inibição de iniciativas.

Dependendo do nível da organização em que é realizado, o processo de planejamento possui algumas peculiaridades. O planejamento estratégico é o que ocorre no nível mais alto da organização (nível institucional), e exige sete etapas (CHIAVENATO, 2007):

- a) determinação dos objetivos da organização, em decorrência da missão (o motivo pela qual a organização existe), da visão (imagem definida pela organização sobre si no futuro, o que pretende ser no futuro) e dos valores (crenças e atitudes básicas valorizadas pela organização que influenciam na definição do comportamento individual dos seus membros). Os objetivos são estados desejáveis pretendidos a serem alcançados e realizados. Enquanto não é alcançado, ele é uma meta. Quando é atingido, torna-se uma realidade e aí ocorre a definição de um novo objetivo;
- b) análise ambiental externa: é a forma pela qual a organização procura obter informações sobre o ambiente social em que está inserida de modo a diagnosticar o que nele ocorre. Essa análise pode ser realizada mediante pesquisas, estudos, sistemas de informações e realização de entrevistas;
- c) análise organizacional interna: é o processo pelo qual são examinados os recursos (materiais, humanos e financeiros) disponíveis como fatores conjuntos, de modo a verificar quais são as forças e fraquezas da organização, de modo a saber como pode explorar as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coações que o ambiente lhe apresenta;
- d) formulação de alternativas: com base nos resultados das etapas anteriores, a cúpula da organização possui subsídios que permitem definir as estratégias quanto a sua ação futura;
- e) elaboração do planejamento: o planejamento estratégico representa a forma como a estratégia da organização será operacionalizada, tendo em vista as análises ambientais externa e interna e as alternativas selecionadas. Esta modalidade de planejamento deve abarcar um período de tempo de longo prazo, cinco ou mais anos. Apesar da responsabilidade de sua formulação ser uma responsabilidade do

nível institucional, sua elaboração deve contar com a participação dos demais níveis da organização, não devendo ficar restrito à cúpula estratégica;

- f) implantação e execução: é a etapa de fazer com que os planos sejam realizados. A implementação é a interligação entre as decisões administrativas e a execução real pelas pessoas nos vários níveis de uma organização. A implementação decorre das seguintes etapas: participação das pessoas, comunicação intensiva do que deve ser feito, preparação prévia das pessoas mediante treinamento, reforço contínuo dos objetivos da estratégia, avaliação sistemática dos desempenhos e resultados e recompensas pelos resultados obtidos; e
- g) avaliação dos resultados: com o acompanhamento e avaliação contínua e ininterrupta dos resultados alcançados é possível a detecção de possíveis desvios de modo a serem adotadas as medidas corretivas de maneira rápida.

Em razão da sua abrangência e do seu caráter genérico, o planejamento estratégico deve ser dividido em planos táticos (também denominados planos administrativos ou departamentais) que traduzem e interpretam as decisões estratégicas em planos concretos, com duração estimada de um ano. São desenvolvidos nos setores localizados no nível intermediário da organização. Tais planos táticos precisam ser desdobrados em vários planos operacionais que detalham minuciosamente cada tarefa ou atividade a ser executada e os recursos necessários para tal. Os planos operacionais são desenvolvidos no nível operacional da organização para ações de curta duração. Portanto, o planejamento estratégico não pode ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma organização, pois inclui também o que deve ser realizado para transformar essas aspirações em realidade (OLIVEIRA, 2005).

Entretanto, conforme alerta Oliveira (2005), são três as premissas do planejamento estratégico. A primeira é que ele não é um instrumento para resolver todos os problemas de uma organização, apesar de lhe proporcionar uma série de vantagens, dentre as quais destacamos: a procura pelo envolvimento de vários setores da organização para os objetivos, desafios e metas, através do direcionamento de esforços; possibilita maior consenso, compromisso e consistência das atividades; cria alternativas administrativas; orienta o desenvolvimento dos planejamentos táticos e operacionais; fortalece e agiliza o processo orçamentário; e facilita a alocação de recursos na organização.

A segunda é a de que o planejamento adotado pela organização seja realmente estratégico, pois alguns dirigentes de organizações “pensam que o têm, e avaliam os

resultados apresentados por outro instrumento administrativo como sendo de um processo de planejamento estratégico” (OLIVEIRA, 2005, p. 284). É necessário verificar se o planejamento adotado foi realizado de maneira estratégica, de modo a garantir sua eficácia e efetividade em termos de marco referencial para os planejamentos táticos e operacionais. Afinal, o planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que tem como objetivo principal otimizar a organização perante as mutações de seu ambiente, de modo a usufruir da melhor maneira possível as oportunidades e evitar as ameaças ambientais.

A última premissa é de que o planejamento estratégico seja utilizado de forma adequada pela organização, evitando as falhas que podem ocorrer antes, durante e depois da elaboração do planejamento e quando da sua implementação.

Uma vez definidos os objetivos e planejadas as ações para alcançá-los, é necessário reunir, estruturar e integrar os recursos da organização (tarefas, pessoas, órgãos e relações) de modo que o planejado seja executado e transformado em resultados concretos. Para tanto ocorre a divisão do trabalho, o agrupamento das atividades a serem realizadas em uma estrutura lógica, a designação de pessoas para a sua execução, a alocação dos recursos necessários, a coordenação de esforços dos integrantes da organização e a definição dos processos de comportamento dos membros da organização (CHIAVENATO, 2007). Tal viabilização da ação planejada é a segunda função administrativa, a organização, que é o sub-processo administrativo que visa a (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 225):

[...] determinar os recursos e as atividades necessárias para se atingir os objetivos organizacionais, combinando-os em uma estrutura formal, delegando a indivíduos capazes a responsabilidade de atingir os objetivos e a autoridade necessária para isso.

Kwasnicka (2004, p. 231) expõe como vantagens da organização a especialização do trabalho, a possibilidade de implementar economia de escala, a flexibilidade no tempo de produção e a rapidez do processo decisório. Como desvantagens do sub-processo da organização, a autora elenca a tendência à criação de dois grupos distintos, um dentro e um fora da organização, sendo que um tenta alienar o outro; o desejo de homogeneidade da estrutura atual, o que resulta na resistência à mudanças; e a exposição dos indivíduos à uma situação de dependência, subordinação e submissão, situações de trabalho essas que são opostas ao desenvolvimento da sua personalidade.

Para que o planejamento e a organização da atividade possam ser eficientes, eficazes e efetivos, é necessário que eles sejam complementados pela terceira função administrativa, a direção, que corresponde à orientação a ser dada aos participantes da organização por

intermédio da comunicação e da habilidade de liderança, motivação, assistência à execução e gestão de conflitos. Conforme Santos (2006, p. 51) “a direção é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas”.

Para Daft (2005, p. 425), a comunicação é o “processo pelo qual a informação é transmitida e entendida por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento”. A liderança é a habilidade de influenciar as pessoas em uma organização para que elas realizem as metas organizacionais. Já a motivação refere-se às forças internas ou externas que estimulam o entusiasmo e a persistência de uma pessoa para que ela persiga certo curso de ação. Quando pessoas trabalham juntas em equipe, é inevitável a ocorrência de conflitos, sendo este uma “interação antagonista na qual uma parte tenta impedir as intenções e as metas da outra (DAFT, 2005, p. 462). São algumas causas do conflito em uma organização: a disputa entre as áreas pelos recursos limitados disponíveis; a não clareza das tarefas e das responsabilidades; a falha da comunicação; os conflitos de personalidades das pessoas; as diferenças de poder e de status entre os membros; e a diferença nas metas das pessoas e dos setores.

A última função administrativa é o controle, que assegura que os objetivos organizacionais e administrativos sejam alcançados, que ocorram conforme planejado (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998). É o sub-processo que propicia a mensuração e avaliação dos resultados das ações obtidas nas etapas anteriores do processo administrativo. O controle organizacional “é o processo sistemático de regular as atividades organizacionais para torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos, metas e padrões de desempenho” (DAFT, 2005, p. 476).

O controle enfoca eventos ocorridos anteriormente, no decorrer e posteriormente a um processo. O controle de informações antecipado tenta prever problemas de desvios do padrão estabelecido antes de eles ocorrerem. O controle concorrente ocorre enquanto uma atividade está sendo realizada. O controle de *feedback* é realizado após a realização da atividade, de modo a descobrir o porque do desempenho fraco constatado, e que possa corrigir os defeitos apontados para o futuro.

O controle desenvolvido pela cúpula de uma organização é um processo cíclico e interativo com o controle realizado nos demais níveis da organização, e é constituído por quatro fases. A primeira consiste no estabelecimento de padrões ou critérios do desempenho organizacional desejados. Os padrões “são normas pelas quais é possível ter a exata compreensão do que se deve fazer, bem como o nível de excelência a alcançar” (CHIAVENATO, 2007, p. 339). Podem ser quantitativos (padrões físicos, monetários ou de

tempo) ou qualitativos, mas devem ser claros e explícitos, objetivos e simples para facilitar a sua utilização pelos membros da organização.

A avaliação do desempenho organizacional é a segunda etapa, na qual são obtidos os dados sobre a execução dos planos realizados. Essa etapa necessita uma definição exata do que se pretende medir ou mensurar, de modo a possibilitar a comparação entre o desempenho esperado e o padrão definido anteriormente. Algumas das maneiras de medir o desempenho organizacional são mediante observação, relatórios (escritos e orais), métodos automáticos e inspeções (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

A terceira etapa consiste na comparação do desempenho ou resultado com o padrão, de modo a mensurar ou avaliar o desempenho em relação aos padrões estabelecidos.

A última etapa do controle institucional, a de realização de ação corretiva, tem como objetivo corrigir o desvio entre o desempenho verificado e o desempenho esperado. A ação corretiva pode alterar o planejamento ou o sistema de controle, sendo necessário antes de aplicá-la verificar a maneira pela qual os desvios foram analisados e interpretados, de modo a ter certeza de que a informação do desvio é correta.

Assim, o controle eficaz em uma organização requer informações sobre padrões de desempenho e o desempenho real. Um conjunto de indicadores exprime uma parte da realidade de uma organização, mas é a leitura compreensiva do seu conjunto que possibilita um retrato da situação. Os indicadores adequados para o processo administrativo como um todo são aqueles que gerem informações, sejam confiáveis e suscitem reflexões. Para Bergue (2005), os indicadores devem ter os seguintes atributos:

- a) relevância: gere dados capazes de conduzir à produção de informações efetivamente necessárias;
- b) simplicidade: deve ser concebido a partir de uma estrutura de relações entre variáveis (indicador relativo) mais simples possível, observados os demais atributos. Não são desejados indicadores que encerrem relações complexas, exigindo difícil compreensão e explicação, ou mesmo dados que sejam oriundos de muitas áreas diferentes e de difícil coleta;
- c) perenidade: o indicador deve apresentar uma arquitetura constitutiva que sofra transformações mínimas, preferencialmente inexistentes, por longos períodos de tempo;
- d) consistência: o indicador necessita contemplar relações verdadeiras entre suas variáveis componentes, evitando-se incidir em uma estrutura que relacione

variáveis que integrem dimensões dissociadas do fenômeno cujo resultado constitua objeto de análise; e

- e) objetividade: minimização de juízos de valor por ocasião de sua análise e interpretação.

Por fim, o sub-processo de controle, para ser eficaz, deve obedecer a certos critérios (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998). Os sistemas de controle devem focalizar as atividades adequadas, devem ser realizados no tempo certo, devem ter um custo eficaz e devem ser aceitos pelos membros de uma organização, de modo que eles compreendam o seu objetivo e a sua importância neles.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA BRASILEIRA

No âmbito do Judiciário, a operacionalização do processo administrativo recai sobre os membros da assessoria de apoio, sob a orientação e supervisão do magistrado, pois, conforme expõe Mintzberg (1995, p. 201) a administração das burocracias profissionais “não é o forte e nem de interesses do operador profissional”, fazendo com que este seja dependente de um administrador profissional, que, por sua vez, mantém o seu poder somente enquanto servir eficazmente aos interesses dos operadores profissionais. Assim sendo, o critério de seleção do administrador profissional da atividade-meio do Judiciário não decorre de sua capacidade de gestão, e sim por escolha arbitrária do magistrado.

A administração judiciária decorre da autonomia administrativa e financeira garantidas constitucionalmente ao Judiciário, necessárias para concretizar sua independência dos demais Poderes.

Autonomia administrativa significa que o Judiciário possui aquilo que Lisboa (1999) denominou de autogoverno, que consiste na possibilidade de governo dos próprios servidores; na eleição dos presidentes dos tribunais e de seus órgãos diretivos; na elaboração dos regimentos internos destes, dispondo sobre a competência e o funcionamento dos respectivos órgãos jurisdicionais e administrativos; na organização de secretarias e serviços auxiliares e dos juízos; no exercício da atividade correicional; na realização de concurso público para provimento dos cargos necessários à administração da Justiça; na criação e extinção de cargos; na fixação de vencimentos de magistrados e servidores; na iniciativa de leis que versem sobre matérias de interesse da sua administração, entre outras atribuições.

Já a autonomia financeira consiste na possibilidade de os tribunais elaborarem as suas propostas orçamentárias, respeitados os limites estabelecidos em conjunto com os demais Poderes na lei de diretrizes orçamentárias (BRASIL, 2005a).

A atividade administrativa é desempenhada em todos os órgãos do Judiciário que exercem a função jurisdicional no limite estabelecido pela Constituição Federal. O texto constitucional prevê a repartição da competência jurisdicional do Poder Judiciário em justiças da União e justiças dos estados-membros. No âmbito da União existem quatro justiças especializadas: Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar. Tal especialização tem por base o critério da pessoa (qualidade dos titulares dos direitos em conflito em juízo) e o critério de matéria (qualificação jurídica da matéria sobre a qual versa o processo) (RODRIGUES, 2003). A Justiça Federal é especializada pelo critério da pessoa⁷ e as demais justiças especializadas (do Trabalho, Eleitoral e Militar) são classificadas de acordo com a matéria.

Já a competência do Poder Judicial dos estados-membros, a Justiça Comum, é fixada por exclusão, pois cabe-lhe julgar todas as ações que não forem de competência das justiças especializadas da União. Em nível estadual é facultada a criação de uma justiça especializada em razão da matéria: a justiça militar estadual.

Em cada um dos ramos especializados do Judiciário existe a divisão da jurisdição em inferior e superior. A instância inferior (primeira instância) se constitui no juiz singular no qual se inicia a demanda e onde ocorre a proclamação da sentença. A instância superior (segunda instância) constitui-se nos tribunais onde ocorre a interposição de um recurso, no qual uma das partes pleiteia a revisão da sentença da primeira instância (LISBOA, 1999).

Importante salientar que a divisão constitucional do Poder Judiciário é apenas aparente, pois as decisões das justiças especializadas e das justiças estaduais podem ser revistas⁸ pelo Supremo Tribunal Federal e pelo Superior Tribunal de Justiça, e grande parte da legislação material e processual é aplicada em âmbito nacional, como salienta Rodrigues (2003, p. 21):

[...] o sistema hierárquico de controle da constitucionalidade das leis e atos da administração apresenta como órgão de cúpula de todo o Poder Judiciário,

⁷ A competência da Justiça Federal é classificada como critério da pessoa pois inclui o julgamento de ações nas quais a União Federal, suas autarquias, fundações e empresas públicas federais figurem na condição de autoras ou rés. Entretanto abrange outras questões de interesse da Federação previstas no art. 109 da Constituição Federal (disputa sobre direitos indígenas, crimes cometidos a bordo de aeronave ou navio e crimes praticados contra bens, serviços ou interesses da União) (BRASIL, 2005a).

⁸ A possibilidade de apreciação de um processo por quatro instâncias, juiz local, tribunal local, STJ e STF, torna a prestação jurisdicional definitiva demorada e quase inatingível. Para Nalini (2006, p. 10), “a multiplicidade de recursos no sistema processual e as quatro instâncias abertas e disponíveis atuam mais para prolongar indefinidamente as lides do que para trazer segurança jurídica”.

incluindo as justiças da União e dos estados-membro, o Supremo Tribunal Federal. Também o fato da existência do Superior Tribunal de Justiça, órgão de cúpula encarregado de zelar, em última instância, pela atuação da legislação federal e pela uniformização de sua interpretação em todos os estados da Federação. Isso se deve ao fato de que embora o Brasil adote, em tese, uma organização federativa, hegemonicamente a legislação material e processual em vigor nos estados membros é imposta nacionalmente. Essa realidade traz como consequência a existência de um único Poder Judiciário nacional, havendo meramente a repartição constitucional de competências entre as denominadas justiças da União e as justiças estaduais, ficando as últimas com a competência residual (grifo nosso).

O mesmo entendimento de unidade funcional do Judiciário em âmbito nacional é desenvolvido por Cintra, Grinover e Dinamarco (2005 apud BRASIL, 2005b, p. 45-46):

O Poder Judiciário é uno, assim como una é a sua função precípua – a jurisdição – por apresentar sempre o mesmo conteúdo e a mesma finalidade. Por outro lado, a eficácia espacial da lei a ser aplicada pelo Judiciário deve coincidir em princípio com os limites espaciais da competência deste, em obediência ao princípio *una lex, una jurisdictio*. Daí decorre a unidade funcional do Poder Judiciário. É tradicional a assertiva, na doutrina pátria, de que o Poder Judiciário não é federal nem estadual, mas nacional. É um único e mesmo poder que se positiva através de vários órgãos estatais – estes, sim, federais e estaduais.[...] fala a Constituição das diversas **Justiças**, através das quais se exercerá a função jurisdicional. A jurisdição é uma só, ela não é nem federal nem estadual: como expressão do poder estatal, que é uno, ela é eminentemente **nacional** e não comporta divisões. No entanto, para a divisão racional do trabalho é conveniente que se institua organismos distintos, outorgando-se a cada um deles um setor da grande ‘massa de causas’ que precisam ser processadas no país. Atende-se, para essa distribuição de competência, a critérios de diversas ordens: às vezes, é a natureza da relação jurídica material controvertida que irá determinar a atribuição de dados processos a dada Justiça; outras, é a qualidade das pessoas figurantes como partes; mas é invariavelmente o interesse público que inspira tudo isso (o Estado faz a divisão das Justiças, com vistas à melhor atuação da função jurisdicional) (grifo dos autores).

A estrutura organizacional do Judiciário brasileiro é imensa. Sua composição envolve 91 tribunais: o Supremo Tribunal Federal, quatro Tribunais Superiores (Superior Tribunal de Justiça, Tribunal Superior do Trabalho, Tribunal Superior Eleitoral e Superior Tribunal Militar), cinco Tribunais Regionais Federais, vinte e quatro Tribunais Regionais do Trabalho, vinte e sete Tribunais Regionais Eleitorais, vinte e sete Tribunais de Justiça e três Tribunais Militares Estaduais (BRASIL, 2004a). Não existem dados oficiais sobre o número de varas judiciais existentes no país, entretanto, no ano de 2003, foi registrada a existência de 2.452 comarcas que atenderam 5.507 municípios (BRASIL, 2004a). Em cada comarca (unidades em que são divididos os territórios dos estados-membros para fins de aplicação da jurisdição) pode existir mais de uma vara (unidades jurisdicionais de cada comarca).

Portanto, no que tange à sua atividade-fim, a aplicação da jurisdição, o Poder Judiciário possui uma unidade funcional em nível nacional que não é compartilhada pelos demais Poderes de Estado, pois as decisões de uma Câmara de Vereadores não podem ser revistas pela Assembléia Legislativa do seu Estado, e nem os atos ditados por um governador

podem ser anulados pelo Presidente da República, por exemplo. Tal unidade foi reafirmada pela súmula⁹ vinculante, instrumento instituído pela Emenda Constitucional nº. 45/2004, que possibilita ao Supremo Tribunal Federal, desde que haja concordância de dois terços dos seus membros, aprovar súmula que terá efeito vinculante em relação aos demais órgãos do Poder Judiciário (BRASIL, 2005a).

Essa unidade funcional não caracteriza a existência de uma subordinação hierárquica entre os órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus quando da aplicação da jurisdição, pois os magistrados possuem independência para julgar, em que pese a crítica feita por parcela expressiva da magistratura de que a adoção da súmula vinculante restringiu tal independência.

Entretanto, diferente da aplicação da jurisdição, existe uma subordinação hierárquica entre os órgãos do Judiciário no tocante ao desempenho das atividades administrativas. Porém, tal situação ocorre somente com os órgãos de primeiro grau em relação às normatizações administrativas dos tribunais, que exercem as funções de governo e administração do Judiciário (OLIVEIRA, 2000).

Nos tribunais cabe ao seu órgão diretivo máximo, o Tribunal Pleno (composto por todos os magistrados do respectivo tribunal), ou ao seu Órgão Especial (formado por no mínimo onze e no máximo por vinte e cinco dos seus membros), o exercício das atribuições administrativas e da elaboração das propostas orçamentárias do Judiciário no seu âmbito territorial de competência¹⁰. Tal exercício não pode afrontar a independência jurídica do julgador, conforme alerta Oliveira (2000, p.1):

A administração centralizada nos Tribunais pressupõe uma obediência aos comandos de gestão e administração por tais Cortes enunciadas, logicamente tais atos administrativos não ensejam qualquer perda dos atributos de independência do juiz, notadamente na sua atividade - fim, mas também indiretamente qualquer ingerência que possa pretender vir a perturbar aquela, ainda que emanada de órgãos internos do Judiciário.

Diferentemente do que ocorre nos demais Poderes, em que existe a possibilidade dos dirigentes (políticos) mudarem a cada quatro anos em virtude das eleições, os membros do Tribunal Pleno gozam da garantia da vitaliciedade, ou seja, a perda do cargo só ocorre

⁹ Uma súmula é a síntese ou enunciado de um entendimento jurisprudencial de um tribunal extraído de reiteradas decisões no mesmo sentido (GOMES, 2007).

¹⁰ Ao Pleno também compete à eleição do Presidente e Vice-Presidente do Tribunal, do Corregedor-Geral e dos membros de conselhos administrativos que por ventura estejam instalados, para mandatos de dois anos. Os eleitos também exercem funções administrativas cujo conteúdo depende do disposto em cada regimento interno. Em razão da abordagem mais ampla adotada no presente estudo, e por serem todos magistrados oriundos do Pleno, não serão elencadas todas as possíveis atuações que os eleitos podem exercer na administração judiciária.

mediante decisão judicial irrecorrível, licença, aposentadoria ou renúncia do cargo. O acesso ao Pleno por magistrados ocorre por meio de promoção por antiguidade no exercício da jurisdição ou por merecimento. Os membros do Ministério Público e da advocacia são indicados pelo expediente do “quinto constitucional”, e, ao integrarem o órgão, passam a gozar das mesmas garantias dos magistrados.

Quanto à composição do Órgão Especial de um tribunal, antes da Reforma do Judiciário o acesso ocorria somente por antiguidade na participação do Pleno. Após, metade das suas vagas é preenchida pelos membros mais antigos do Tribunal, enquanto que a outra metade deve ser eleita pelos membros desta Corte dentre os seus componentes (BRASIL, 2005a).

Até a Reforma, portanto, o acesso ao comando administrativo do Judiciário decorria de critérios que consideravam a antiguidade do magistrado no tribunal, não considerando se o mesmo tinha interesse em exercer a atividade ou familiaridade com técnicas de gestão. Somente a partir da Reforma metade dos membros do Órgão Especial passaram a ser escolhidos dentre aqueles magistrados que realmente têm interesse em participar da gestão do Poder, o que não significa que esses sejam mais capacitados para exercer a gestão do Judiciário, pois os critérios de acesso ao Pleno contemplam a indicação institucional, a antiguidade ou o destaque no exercício da magistratura. Relembrando Mintzberg (1995, p. 201) a administração das burocracias profissionais “não é o forte e nem de interesses do operador profissional”. Sobre a falta de preparo para a gestão dos tribunais, Nalini (2006, p. 11) expõe que:

Não se confunde o bom juiz com o bom administrador. Resultado da prevalência da regra da ancianidade, algumas gestões pouco eficientes em muitos tribunais. Na história de alguns colegiados, não tem sido incomum ao presidente da vez atravessar a sua gestão bienal a atuar apenas na periferia dos problemas e a receber encaminhamentos de rotinas. Afogado em papéis, em assinaturas, em visitas e representação, não tem condições de repensar o Tribunal. É a administração burocrática de questiúnculas. Administra no varejo, satisfazendo-se com a assessoria de um corpo funcional permanente e sem especial preparo. Sem qualquer visão macro ou empresarial de um sistema operativo que possui identidade bastante com outros grandes congêneres na sociedade contemporânea.

Para a gestão das atividades cartorárias no primeiro grau, os magistrados e servidores seguem as orientações normativas expedidas pelas Corregedorias-Gerais de Justiça, que são órgãos de fiscalização, disciplina e orientação administrativa, coordenadas por um magistrado de segundo grau. Entretanto, tais orientações não contemplam todas as situações administrativas que acontecem no dia-a-dia em cada cartório, fazendo com que o magistrado e

os demais servidores recorrem ao poder discricionário administrativo¹¹, o que resulta em decisões e formas de gestão diversas entre cartórios de características iguais ou semelhantes. A responsabilidade de administrar o cartório compete ao escrivão, servidor cuja formação universitária necessária é a de bacharel em Direito.

Percebe-se, portanto, apesar de o Poder Judiciário ter um caráter nacional, somente existe relação hierárquica de subordinação (parcial) em nível administrativo entre os tribunais e os magistrados e servidores de primeira instância em cada um dos segmentos deste Poder (justiças da União e justiças dos Estados), o que inviabiliza a formulação de um processo de gestão de abrangência nacional para a instituição. Não raro é a existência de sérias deficiências na gestão entre os vários cartórios judiciais de um mesmo segmento da Justiça. Conforme Silva (2005), tal aspecto traz conseqüências negativas diretas para a Administração Judiciária, pois as políticas administrativas não são centralizadas, mas são operadas de forma difusa por todo o sistema judiciário, em que pese o Judiciário apresentar a menor rotatividade dos seus dirigentes, o que, em tese, propiciaria melhores condições para a padronização da gestão deste Poder.

Há mais de dez anos José Eduardo Faria (1996, p. 71) ponderava sobre o tema e apresentava como solução para a falta de coordenação administrativa a criação de um órgão com atribuição de formular uma estratégia global do Judiciário:

Ora, como o Judiciário tem diferentes braços especializados organizados em diferentes instâncias, é natural que cada um deles e cada uma delas sintam-se tentado a definir seu próprio programa de ação, o que, obviamente, torna de fundamental importância a criação de um órgão representativo de todos esses braços e instâncias capazes de atuar numa dimensão de política-domínio, responsabilizando-se pela uniformização dos diferentes programas 'parcialmente contraditórios' e 'parcialmente compatíveis' sob a forma de uma estratégia global da instituição.

Os anseios pela modernização da gestão pública no âmbito do Judiciário também são conseqüência de novos referenciais adotados pelo Poder Executivo em meados da década de 90 no Brasil, com vistas à transição do modelo de administração burocrática para um modelo de administração gerencial, baseado na incorporação de técnicas da administração empresarial para o setor público, cujas premissas eram a eficiência, a qualidade, a agilidade e a flexibilidade, e que teve como objetivos (GOMES, 2003, p. 64):

[...] combater o patrimonialismo e o clientelismo vigentes durante tantos anos; melhorar a qualidade da sua prestação de serviços à sociedade; aprimorar o controle social; fazer mais ao menor custo possível, aumentando substancialmente a sua

¹¹ Conforme Medauar (2007, p. 107), “poder discricionário é a faculdade conferida à autoridade administrativa de, ante certa circunstância, escolher uma entre várias soluções possíveis”.

eficiência, pois não há recursos infinitos disponíveis para o alcance de todas as demandas sociais, sendo imperioso, portanto, eliminar o desperdício; combater vigorosamente a corrupção com um controle interno, externo e social mais efetivo, estabelecendo punibilidade mais eficaz para os infratores responsáveis pelo desvio do dinheiro público; enfim, ainda, o objetivo de valorizar o servidor público. Este último, talvez, seja o objetivo chave a ser perseguido por qualquer projeto de modernização, pois a qualidade profissional dos servidores e sua motivação são condições necessárias para se alcançar todos os outros objetivos.

Santos (2001) entende que as inovações trazidas pelo novo paradigma na Administração Pública brasileira resultaram em um processo de transformação das organizações, pois a transformação de subsistemas organizacionais técnicos requer um planejamento e um sistema de controles adequados de modernização tecnológica e disponibilidade financeira. Porém, como bem alerta Gomes (2003, p. 63)

A administração pública pode e deve se inspirar num modelo de gestão provado, mas nunca deve perder a perspectiva de que a área privada visa o lucro e a administração visa realizar sua função social. Entretanto, esta função social deve ser alcançada com qualidade na prestação do serviço público e com elevado grau de eficiência na utilização dos recursos disponíveis. Contudo, não se pode mais ignorar as questões relacionadas à eficiência, isto é, os gastos públicos devem promover os resultados almejados, resolvendo os problemas sociais e econômicos para os quais se destinam.

Entretanto, a avaliação do desempenho de entidades públicas requer cuidados especiais. Para Pollit (1993 apud MISOCZKY; VIEIRA, 2001) o desempenho das organizações públicas tem um peso relativamente menor do que nas organizações privadas, uma vez que este não é o objetivo principal da atividade executada, que, freqüentemente, pode estar ligado a aspectos subjetivos ou da ação política dos grupos de interesse, não diretamente relacionadas com a quantificação ou com a eficiência. No mesmo sentido, Guerreiro (1999 apud MISOCZKY; VIEIRA, 2001, p. 166) ao abordar o êxito e o fracasso na administração pública afirma que “sua identificação não pode resultar de uma definição rigorosa de desempenho, já que a avaliação obedece a motivações políticas e ideológicas que os métodos racionais e sistemáticos não conseguem incorporar”.

De fato, como avaliar o desempenho a gestão do Poder Judiciário? Através do número de processos julgados? Se esse for o único critério adotado, como mensurar a qualidade da prestação jurisdicional realizada? A mensuração através do tempo de duração de um processo pode ser um indicador, mas a pressão em “produzir sentenças” pode também influenciar na qualidade da prestação jurisdicional. O grande número de reformas de sentenças pelos tribunais (de segundo grau e superiores) pode acarretar em maiores prejuízos para a estabilidade social em razão de insegurança jurídica. Porém, a definição de elementos de

mensuração da atividade judiciária é fundamental para o adequado planejamento do Judiciário por parte do CNJ.

Até a Reforma do Judiciário, a Justiça brasileira não dispunha de um órgão coordenador e de planejamento das políticas judiciais nos seus diversos ramos, uma vez que o Supremo Tribunal Federal exercia uma “chefia meramente simbólica do Poder Judiciário” (NALINI, 2006, p. 27), não dispondo de poderes para controlar eventuais e não improváveis distorções¹². A necessidade de melhoria da gestão dos órgãos do Judiciário é fundamental para a diminuição da morosidade da prestação jurisdicional. Em estudo realizado em 2007 pela Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça, pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), pelo Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas Judiciais (CEBEPEJ) e pela Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, foi apontado que o tempo em que um processo judicial fica em cartório é grande em relação ao tempo total de processamento, entre 80% e 95% do tempo total de processamento da lide (BRASIL, 2007s). Em razão da falta de gestão, o atendimento da população pelo Judiciário é sobremaneira prejudicado (BRASIL, 2007s, p. 41):

Os cartórios judiciais não dispõem de administração profissional e não utilizam ferramental técnico apurado para planejar, organizar, controlar, dirigir e coordenar os recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos com base científica. Isso pode ser apontado como responsável, dentre outras disfunções, por filas, tempos de ciclos extensos e indesejados, controles em duplicidade, falta de informação ou informação sem credibilidade, estresse e falta de realização profissional dos recursos humanos.

Retomando a caracterização proposta neste estudo do Poder Judiciário enquanto uma única organização em razão da sua unidade funcional, o caráter nacional de atuação do CNJ o insere na cúpula deste Poder, ou seja, no maior nível organizacional, o nível institucional. Conforme Chiavenato (2007), o nível institucional é o responsável pela definição dos objetivos e estratégias de uma organização e pelas suas principais decisões. É também o nível que mantém contato e interação com as forças ambientais, o que possibilita a formulação de

¹² Destaque-se, porém, que a existência de conselhos com atuação nacional nos âmbitos administrativo ou correicional do Judiciário não era inédita no Brasil até 2004. Entre 1977 e 1988 vigorou o Conselho Nacional da Magistratura, que dispunha somente de poderes correicionais. O Conselho era composto por sete ministros do STF e era apto a julgar e a sancionar juízes, podendo colocá-los em disponibilidade ou aposentadoria compulsória (BRASIL, 1979). O Conselho da Justiça Federal (CJF) foi previsto na Constituição de 1988 e tem como atribuição exercer a supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo graus. Com a entrada em vigor da Emenda Constitucional nº. 45/04, o Conselho passou a ter também poderes correicionais, cujas decisões têm caráter vinculante e de cumprimento obrigatório em toda a Justiça Federal. O Colegiado do CJF é formado por cinco ministros do STJ e pelos presidentes dos cinco Tribunais Regionais Federais do país (PORTAL DA JUSTIÇA FEDERAL, 2007).

ações que visem a neutralizar as ameaças ambientais externas e aproveitar as oportunidades proporcionadas pelo ambiente.

É nessa realidade institucional do Judiciário, de inexistência de um tratamento uniforme para os problemas administrativos do Poder, na qual os tribunais “são verdadeiras ‘ilhas’ incomunicáveis” (Bandeira, 2005, p. 17) e “cujas estruturas burocráticas dispersas inviabilizam o esboço de uma estratégia político-institucional de âmbito nacional” (BRASIL, 2005b, p.33) que se insere o Conselho Nacional de Justiça como órgão administrativo para possibilitar o aprimoramento do autogoverno do Judiciário brasileiro, através da centralização e de articulação das iniciativas e ações de gestão administrativa que, historicamente, “eram operadas de maneira difusa e divergente” (SILVA, 2006, p. 1).

5 ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

A Constituição Federal define como competência do Conselho Nacional de Justiça o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, e estabelece um rol mínimo de atribuições, que pode ser ampliado por novo Estatuto da Magistratura nacional (BRASIL, 2005a). Enquanto tal norma não entrar em vigor, o próprio Conselho disciplina o seu funcionamento e define as atribuições do Ministro-Corregedor pelo seu Regimento Interno, que possui estatura de lei, conforme exposto no art. 5º, § 2º da EC.45/04 (COSTA, 2006).

O CNJ possui autonomia administrativa e funcional, entretanto, está vinculado orçamentária e financeiramente ao STF, o que retira a possibilidade de seu reconhecimento enquanto órgão autônomo (SAMPAIO, 2007). A tal situação é agregado o fato do Conselho não ter sede própria e estar instalado em prédio pertencente ao Supremo Tribunal.

O quadro funcional do CNJ é formado por 43 servidores ocupantes de cargos em comissão e funções gratificadas (BRASIL, 2006y). O orçamento de 2006 do CNJ foi de R\$ 21.189.089,66, sendo que 48,49% (R\$ 10.275.627,53) do gasto ocorreu em projetos, 40,79% (R\$8.642.260,13) em atividades e 10,72% (R\$ 2.271.202,00) foram com gasto de pessoal (BRASIL, 2006y).

Os membros do Conselho Nacional de Justiça recebem mensalmente o equivalente ao subsídio de ministro do Superior Tribunal de Justiça, fixado em R\$ 23.275,00 para o ano de 2007 (BRASIL, 2007a). Os Ministros indicados pelo Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça e Tribunal Superior do Trabalho mantêm o subsídio que recebem nas suas cortes de origem, sem qualquer acréscimo remuneratório no CNJ. Os demais membros detentores de vínculo efetivo com o Poder Público mantêm a remuneração recebida no órgão de origem, acrescida da diferença entre esta, se de menor valor, e o subsídio de Conselheiro (BRASIL, 2006q).

O Regimento Interno do CNJ, aprovado em 16 de agosto de 2005, normatiza a composição, a organização e a competência do Conselho, dispõe sobre a tramitação de processos administrativos no órgão, bem como delimita as atribuições dos Conselheiros e as competências de seus órgãos (Plenário, Presidência, Corregedoria Nacional de Justiça, Comissões e Secretaria-Geral) (BRASIL, 2005d). O organograma oficial do CNJ está representado na Figura 1.



Figura 1 – Organograma oficial do Conselho Nacional de Justiça
 Fonte: Brasil (2007p).

A presidência do Conselho cabe ao ministro indicado pelo Supremo Tribunal Federal. A Secretaria-Geral é órgão subordinado diretamente à Presidência, e lhe compete assegurar a assessoria e o apoio técnico-administrativo necessários à preparação e à execução das atividades do CNJ. A função de Ministro-Corregedor é exercida pelo ministro pertencente ao Superior Tribunal de Justiça.

As Comissões são criadas pelo Plenário do Conselho para o estudo de temas e atividades específicas de interesse do órgão ou relacionadas com suas competências. Podem ser de caráter permanente ou temporário. Por disposição regimental, em cada comissão haverá pelo menos um Conselheiro não integrante da magistratura e nas comissões permanentes busca-se a participação proporcional entre os seus membros, de modo a preservar a representação das diversas categorias funcionais (BRASIL, 2005d).

A Plenária, órgão máximo do Conselho Nacional da Justiça, é formada por quinze membros, com idade entre 35 e 66 anos, para um mandato de dois anos, admitida uma recondução, nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovação pela maioria absoluta do Senado Federal. O Senado delibera sobre os nomes encaminhados por cada Tribunal ou instituição, nos termos da Constituição (BRASIL, 2005a):

- a) um Ministro do Supremo Tribunal Federal, indicado pelo tribunal;
- b) um Ministro do Superior Tribunal de Justiça, indicado pelo tribunal;
- c) um Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, indicado pelo tribunal;
- d) um desembargador de Tribunal de Justiça, indicado pelo Supremo Tribunal Federal;
- e) um juiz estadual, indicado pelo Supremo Tribunal Federal;

- f) um juiz de Tribunal Regional Federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça;
- g) um juiz federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça;
- h) um juiz de Tribunal Regional do Trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho;
- i) um juiz do trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho;
- j) um membro do Ministério Público da União, indicado pelo Procurador-Geral da República;
- k) um membro do Ministério Público estadual, escolhido pelo Procurador-Geral da República dentre os nomes indicados pelo órgão competente de cada instituição estadual;
- l) dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil; e
- m) dois cidadãos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, sendo um indicado pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal.

Percebe-se a composição heterogênea do Conselho, com membros oriundos da magistratura, do Ministério Público, da advocacia e indicados pelo Congresso Nacional. Desse modo, portanto, tal composição não caracteriza a natureza alegada de órgão de controle externo do Judiciário, pois a maioria absoluta de seus membros, nove (60%), são magistrados¹³. Outros três aspectos descaracterizaram tal natureza: a reforma constitucional incluiu o Conselho no rol de órgãos do Poder Judiciário em nível nacional, a presidência do Conselho é exclusiva do ministro indicado pelo STF, e as competências do STF foram ampliadas de modo a possibilitar a revisão dos atos praticados pelo CNJ, quando do julgamento de processos (BRASIL, 2005a).

Outro aspecto a ser destacado é a estrutura colegiada do órgão, que, conforme Cury (2000) apresenta os seguintes pressupostos: estar situado no nível hierárquico superior; a tomada de decisão pertence ao grupo; a responsabilidade da execução das decisões é impessoal; e os poderes dos seus membros são restritos. A gestão desenvolvida por um órgão colegiado apresenta vantagens e desvantagens. As vantagens expostas por Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) e Daft (2005) são as seguintes:

¹³ O percentual de membros oriundos da magistratura nos órgãos europeus diverge bastante entre si: *Consiglio Superiore della Magistratura* (62,5%), *Consejo General del Poder Judicial* (60%), Conselho Superior da Magistratura (50%), *Conseil Supérieur de la Magistrature* (40%) (CARVALHO, 2006; FRANÇA, 2007).

- a) o contato com maior quantidade de conhecimentos e um ponto de vista mais amplo;
- b) há a possibilidade de haver maior criatividade pela integração de pontos de vista diferentes;
- c) a discussão esclarece problemas ambíguos e reduz a incerteza quanto às alternativas;
- d) os grupos provavelmente aceitam maiores riscos que os indivíduos assumem de forma isolada; e
- e) os membros do grupo provavelmente apoiarão as decisões que ajudarem a tomar, especialmente aquelas que possuem risco mais elevado.

Os mesmos autores elencam como desvantagens da tomada de decisões por um órgão colegiado:

- a) as normas informais do grupo podem reduzir os desacordos e a diversidade de opiniões;
- b) não há um foco claro nas responsabilidades pela decisão;
- c) as decisões de compromisso podem não satisfazer a ninguém;
- d) as decisões grupais são mais caras em relação a tempo e esforço; e
- e) as decisões grupais podem ser acomodatórias e por isso indesejáveis.

A decisão colegiada possui como requisito primordial a formação de maiorias para que determinados pontos de vista sejam aprovados pelo grupo. A criação de consensos sobre determinados temas, o convencimento dos seus pares e o conflito entre o desejado e o que é possível é uma ação política, pois envolve disputa de poder, que não faz parte da formação dos magistrados, voltados à interpretação da lei segundo as suas convicções pessoais, não interagindo com seus pares para a proclamação de uma sentença.

Outro aspecto a ser considerado é que os membros não oriundos da magistratura (40% do Conselho) não tiveram uma formação que privilegiasse o julgamento, o que resulta em apreciações diferenciadas no que tange ao julgamento dos processos, em especial os disciplinares. Para o atual Corregedor Nacional de Justiça, Cesar Asfor Rocha, a composição híbrida do CNJ é um dos motivos que levam os conselheiros a agirem com mais rigor nesses casos, pois segundo o ministro “alguns conselheiros que não sentem as nossas angústias [dos magistrados] agem com certo rigor” (ITO, 2007, p.1)

O quorum mínimo para a validação das seções ordinárias do Plenário do CNJ é de dez membros, enquanto que as decisões do Plenário e das comissões são tomadas pelo voto da maioria simples dos Conselheiros presentes, observado o quorum regimental, exceto nos

casos em que haja exigência de quorum qualificado (BRASIL, 2005d). As reuniões ordinárias são realizadas quinzenalmente.

As atribuições do CNJ previstas na Constituição e reforçadas pelo Regimento Interno são classificadas em três eixos por Costa (2006): controle da gestão administrativa; aprimoramento da responsabilidade dos magistrados e servidores; e planejamento e publicidade do Poder Judiciário.

5.1 CONTROLE DA GESTÃO ADMINISTRATIVA DO PODER JUDICIÁRIO NACIONAL

A atividade de controle administrativo no setor público refere-se à faculdade de vigilância, orientação e correção que um órgão exerce sobre a conduta funcional de outro, pertencente ao mesmo Poder, de modo a manter as suas atividades dentro da lei, segundo as necessidades do serviço e as exigências técnicas e econômicas de sua realização (MEIRELLES, 2002). A finalidade do controle administrativo, também denominado como controle interno, é exposta por Medauar (2007, p. 378):

O controle interno visa ao cumprimento do princípio da legalidade, à observância dos preceitos da 'boa administração', a estimular a ação dos órgãos, a verificar a conveniência e oportunidade de medidas e decisões no atendimento do interesse público (controle de mérito), a verificar a proporção custo-benefício na realização das atividades e a verificar a eficácia de medidas na solução de problemas.

O controle administrativo da gestão de um órgão público incide sobre a atividade total ou parcial do órgão controlado “sobretudo no aspecto dos resultados, no aspecto da eficiência; implica acompanhamento simultâneo da atuação, com medidas corretivas a cada passo, impedindo a dispersão ou mau uso dos recursos humanos e materiais alocados” (MEDAUAR, 2007, p. 385). O controle da gestão pública é um processo essencialmente regulatório, que tem como objetivos o cumprimento da lei e das instruções e a execução de suas atribuições, bem como dos atos e o rendimento de cada servidor público (SANTOS, 2006).

É a lei, portanto, que estabelece os limites da atuação administrativa, que, em última instância, objetiva o bem comum, sendo este “o supremo e único objetivo de toda ação administrativa” (MEIRELLES, 2002, p. 83). Como decorrência do princípio constitucional da administração pública da legalidade¹⁴, o “administrador público está, em toda a sua atividade

¹⁴ A Constituição elenca cinco princípios básicos que devem ser seguidos pela Administração Pública (em sentido amplo subjetivo) de modo a fundamentar a validade da ação administrativa estatal: legalidade (a ação

funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e dele não se pode afastar ou desviar” (MEIRELLES, 2002, p. 82), pois “o princípio da legalidade deve operar, antes de mais, como firme anteparo contra os subjetivismos arbitrários de todos os matizes” (FREITAS, 2004, p. 44), evitando, assim, o abuso do poder por parte dos servidores públicos.

As atribuições do Conselho no âmbito do controle da gestão administrativa do Poder Judiciário expressas na Constituição são (BRASIL, 2005a):

- a) zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, expedindo atos normativos e recomendações;
- b) zelar pela observância dos princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e os demais dispositivos constantes no art. 37 da Constituição; e
- c) apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União.

Para a realização do controle estratégico da gestão administrativa do Judiciário, compete ao CNJ expedir normas primárias sobre matérias específicas, consubstanciadas em resoluções e recomendações de providências, com o objetivo de estabelecer padrões de desempenho, ou seja, normas pelas quais os órgãos e membros do Poder tenham a exata compreensão do que se deve fazer, de modo a garantir que eles observem os princípios da Administração Pública elencados no artigo 37 da Constituição e a autonomia do Poder. Tais normatizações (SAMPAIO, 2007, p. 286):

[...] têm o sentido de ordem para os integrantes e servidores do Judiciário, acompanhada de sanções cabíveis a todo descumprimento de mandado de autoridade competente, vale dizer, administrativas e penais previstas, sem deixar de contar, ocasionalmente, com responsabilização civil.

Dado o caráter de vinculação obrigatória pelos demais órgãos e servidores do Judiciário dessas normatizações, elas são o instrumento de controle organizacional que

administrativa pública deve se limitar ao permitido pela lei); impessoalidade (a ação estatal não pode objetivar proceder de maneira a prejudicar ou favorecer alguém); moralidade (que veda aos atos praticados pela Administração Pública o comportamento astucioso, malicioso, realizado de maneira a confundir, dificultar ou minimizar o exercício de direitos pelos cidadãos); publicidade (tornar público os atos da administração e seus efeitos); e eficiência (realização de ações adequadas para a satisfação do interesse público) (MILESKI, 2003). Além de tais princípios, Silva (2005) elenca como princípios fundamentais da administração judiciária brasileira a celeridade na apreciação dos processos judiciais, a eficiência, a efetividade (que possibilita a mensuração do impacto dos resultados da gestão do Judiciário) e o foco no cidadão (os membros do Judiciário devem atender aos anseios daqueles a que a ele recorrem, não só solucionando os conflitos apresentados, mas também agindo de forma transparente, fundamentada e acessível ao público em geral).

possibilita o estabelecimento de padrões do desempenho e da qualidade dos serviços administrativos prestados pelo Poder, de modo a corrigir e prevenir erros que dificultem a obtenção do objetivo final da Instituição, ou seja, a prestação jurisdicional. Tais instrumentos normativos também cumprem com os objetivos do controle organizacional de limitação de autoridade dos membros do Judiciário mediante a descrição de regras, diretrizes e políticas de conduta; e de proteção dos bens organizacionais de abusos, desperdícios e roubos.

A realização da ação corretiva pelo CNJ sobre o órgão fiscalizado dá-se pela instauração de procedimentos investigatórios para verificar se os atos administrativos de gestão praticados estão de acordo com o previsto na lei e em conformidade com os princípios norteadores da atividade administrativa em âmbito público.

O procedimento de controle administrativo (PCA) é exercido pelo Plenário do CNJ, sendo vedado aos conselheiros absterem-se de votar nos julgamentos de temas relacionados ao controle de atos administrativos, e segue o rito estabelecido pelo Regimento Interno e pela Lei n.º 9.784/99, que regula o processo administrativo em nível federal (BRASIL, 2005d). O Regimento Interno estabelece que o controle dos atos administrativos é limitado aos atos praticados há menos de cinco anos (BRASIL, 2005d), podendo o Plenário sustar a execução dos atos impugnados, desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que sejam adotadas providências necessárias ao exato cumprimento da lei ou de atos expedidos pelo Conselho.

A apreciação dos atos administrativos praticados por órgãos e membros do Judiciário pelo CNJ decorre de motivação por ofício ou por provocação de terceiros, uma vez que a apreciação de todos os atos administrativos praticados pelos integrantes do Judiciário em nível nacional, por um colegiado, seria uma tarefa operacionalmente muito complexa, quiçá impossível de ser realizada.

Verifica-se que o controle administrativo exercido pelo CNJ, através do PCA, tem duas características: ocorre somente depois da realização dos atos administrativos e não corresponde a um controle automático de todos os atos administrativos praticados por membros e órgãos do Poder Judiciário. O controle automático destes atos é realizado pelo controle administrativo externo exercido pelos Tribunais de Contas¹⁵ (da União e dos

¹⁵ A Constituição determina que o Judiciário organize um sistema de controle interno sobre os atos e atividades por ele realizados, com a finalidade de avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual; comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos seus órgãos; e de apoiar o controle externo exercido pelos Tribunais de Contas (BRASIL, 2005). Porém, Ribeiro (2004, p. 97) expõe como uma limitação do controle interno o fato de seu caráter ser “meramente consultivo, já que a direção da organização não é obrigada a cumprir suas opiniões a respeito das ações que devem ser desenvolvidas”. O autor também ressalta que o sistema de controle interno previsto na Constituição fica restrito aos aspectos contábil-financeiros, não contemplando a mensuração dos

Estados), a quem compete, entre outras atribuições, a realização de inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial nas unidades administrativas do Poder Judiciário (BRASIL, 2005a).

Porém, como expõe Mileski (2003, p. 140), o exercício da atividade de controle por um órgão não pode ser confundido com a interferência na prática da gestão do fiscalizado, devendo ficar restrita às atividades de orientação e fiscalização:

Assim, sendo o controle uma atividade complementar, que tem a finalidade de avaliar a atuação administrativa, consoante um conjunto de normas e princípios, visando a estabelecer ou manter a regularidade e a legalidade da Administração, não pode ele, independentemente do tipo e natureza do controle ou órgão que o executa, fazer as vezes do administrador, substituindo a Administração na sua função ativa de realizar as tarefas de sua finalidade. Controle não administra. A sua função é fiscalizar, avaliar, detectar erros e falhas e responsabilizar a Administração, mas jamais tomar o seu lugar. Controle que substitui a Administração pratica abuso de poder, com desvio de finalidade na sua atuação.

Importante salientar que a atividade de controle administrativo da gestão exercida pelo CNJ não tem como objetivo a usurpação do autogoverno dos demais órgãos do Judiciário, mas sim auxiliar para o bom funcionamento desta instituição pública, complementando o sistema de controle interno já existente nos tribunais, de modo a aprimorar a administração judiciária em nível nacional.

5.2 APRIMORAMENTO DA RESPONSABILIDADE DOS MAGISTRADOS E SERVIDORES DA JUSTIÇA

O texto constitucional arrola as seguintes atribuições do Conselho no que tange ao aprimoramento da responsabilidade de seus membros (BRASIL, 2005a):

- a) receber reclamações contra membros ou órgãos do Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados;
- b) julgar processos disciplinares, assegurada ampla defesa e respeitando a competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço, e aplicar outras sanções administrativas;

resultados pelas organizações públicas, ou seja, não abrangendo as conseqüências do processo de gestão (RIBEIRO, 2004).

- c) representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade; e
- d) rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano.

Portanto, o CNJ caracteriza-se como uma ouvidoria nacional do Judiciário, de modo a viabilizar a sua atribuição disciplinar que,

[...] nasceu das deficiências apresentadas anos seguidos pelas corregedorias judiciais, atraindo, não sem inteira procedência, críticas ao corporativismo que deixava impunes ilícitos funcionais graves ou os cercava de punições mais retóricas do que práticas, afetando, com isso, a credibilidade na instituição e a própria, efetiva ou aparente, lisura e razoável prestação jurisdicional (SAMPAIO, 2007, p. 253).

As reclamações e denúncias contra órgãos e membros do Judiciário podem ser encaminhadas para o Conselho para depois serem distribuídas a um conselheiro, ou direcionadas ao Ministro-Corregedor.

A Corregedoria Nacional de Justiça é órgão do CNJ e tem como competência o controle disciplinar dos magistrados, servidores e serventuários da Justiça, de modo a possibilitar o bom desenvolvimento da atividade judiciária, atuando de forma isolada ou em conjunto com as Corregedorias-Gerais de Justiça dos tribunais. Dentre as suas atribuições está a de promover reuniões periódicas para estudo, acompanhamento e sugestões com os magistrados envolvidos na atividade correicional nos tribunais (BRASIL, 2005d). Conforme disposto no Regimento Interno, os processos de natureza disciplinar iniciados na Corregedoria não são distribuídos para os demais conselheiros, cabendo ao órgão realizar a sua averiguação (BRASIL, 2005d).

Da mesma forma que ocorre com o procedimento de controle administrativo, é vedado aos conselheiros absterem-se de votar nos julgamentos que versem sobre matéria disciplinar (BRASIL, 2005d).

A atividade correicional exercida pelo CNJ exercida no nível institucional do Judiciário pode, portanto, reforçar a fase do controle operacional de ação corretiva realizada nos demais órgãos do Poder pelas Corregedorias-Gerais de Justiça. O controle operacional é aquele exercido no nível de execução das operações de uma organização, e, no caso do Judiciário, é exercido no seu aspecto disciplinar pelos Corregedores dos tribunais em decorrência da realização de atividades administrativas e jurisdicionais. A ação corretiva visa a eliminar as variâncias significativas entre o desempenho verificado com o desempenho

planejado (CHIAVENATO, 2007). Conforme exposto anteriormente, a submissão do servidor público ao disposto na lei faz com que o controle disciplinar tenha como referência as condutas previstas na legislação.

Quando a ação corretiva é realizada sobre o comportamento das pessoas, é denominada ação disciplinar. As ações disciplinares podem ser positivas ou negativas (CHIAVENATO, 2007). As primeiras tomam a forma de recompensas, treinamento adicional, encorajamento ou orientação. As ações negativas incluem o uso de advertências, castigos, admoestações e até mesmo o desligamento da organização. Obviamente que as ações negativas não podem causar um prejuízo moral ilegal ao servidor público, devendo os seus limites ser previstos em lei ou normas. A eficácia da ação disciplinar depende da existência das seguintes características (CHIAVENATO, 2007):

- a) previsão em regras e regulamentos;
- b) não ter caráter unicamente punitivo, mas voltado também para a correção de situações e restabelecer a normalidade da organização;
- c) aplicação tão logo seja detectada o desvio do comportamento do infrator, para que este associe a sua aplicação com a sua atitude;
- d) ser equitativa, não deve preterir ninguém da sua aplicação; e
- e) ser limitada ao seu propósito, de modo que o supervisor reassuma o seu comportamento de normalidade com o subordinado após a sua aplicação.

Conforme Sampaio (2007) o exercício da atribuição disciplinar no CNJ pode decorrer de motivação originária ou derivada. A atribuição disciplinar originária ocorre mediante a instauração dos seguintes procedimentos administrativos, detalhados no capítulo seguinte: sindicância, representação por excesso de prazo e reclamação disciplinar. Já atuação derivada pode ser advocatória, quando já existe um processo disciplinar tramitando em um tribunal e o CNJ o requisita para dar-lhe prosseguimento, ou revisional, nos casos de revisão de processos disciplinares de magistrados e servidores julgados há menos de um ano.

Os deveres funcionais de magistrados e servidores do Judiciário estão dispostos na Lei Orgânica da Magistratura, nas leis de organização judiciária em caráter nacional e estadual e nos estatutos jurídicos próprios de cada categoria de profissionais. As sanções passíveis de serem aplicadas na esfera administrativa aos magistrados pelo CNJ variam entre a advertência até a aposentadoria com proventos proporcionais ao tempo de serviço. Nas hipóteses nas quais deve ocorrer a perda do cargo, o Conselho deve representar ao Ministério Público para que este proponha a ação judicial cabível. Quanto à aplicação das sanções administrativas aos

servidores da Justiça, o CNJ pode aplicar todas as sanções previstas nas leis de regência dos respectivos regimes jurídicos, estaduais ou federais (COSTA, 2006).

A atuação de um agente externo de controle disciplinar, por estar distante das atividades inerentes aos processos de trabalho e do ambiente onde foi detectado o desvio de conduta, em muitos casos é capaz de avaliá-los sob perspectivas diversas daquelas próprias dos seus executores e dos próximos a eles, de modo a sugerir ações corretivas e medidas de racionalização que podem ser integradas ao processo como rotina de trabalho (BERGUE, 2005).

Para Bergue (2005) a adequada ação de controle e fiscalização dos recursos humanos no setor público tem dois componentes. O primeiro é operacional, representado pelas rotinas de segurança inerentes ao próprio processo de controle. O segundo é gerencial, pois possibilita diagnósticos com proposição de melhorias no processo. A adoção desse modelo com dois componentes possibilita pouco “espaço para atuação dos agentes de controle pautada por uma atitude ‘policialesca’ e essencialmente assentada sobre a busca de falhas com propósitos punitivos” (BERGUE, 2005, p. 310).

Em razão da posição de órgão de cúpula do Judiciário e do expressamente disposto na Constituição, que delimita o papel subsidiário e complementar em relação à ação correicional dos tribunais, o CNJ não tem esse caráter “policialesco”, pois deve só atuar quando constatada ineficácia dos mecanismos ordinários de apuração e repressão de magistrados e servidores. Tal atribuição agrega à de controle da gestão do Judiciário, o que possibilita maiores condições para a melhoria da administração judiciária no país.

5.3 PLANEJAMENTO E PUBLICIDADE DO PODER JUDICIÁRIO

O Conselho Nacional de Justiça tem as seguintes atribuições constitucionais no que tange à elaboração de dados e indicadores sobre a atuação deste Poder em nível nacional visando à publicidade e ao planejamento do Judiciário (BRASIL, 2005a):

- a) elaborar semestralmente relatório estatístico sobre movimentação processual e sentenças prolatadas por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário; e
- b) elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve

integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.

Para a realização dessa etapa fundamental para a gestão de uma organização é necessária a existência de dados sobre a própria organização (etapa da análise organizacional interna do planejamento estratégico). A divulgação de dados e indicadores sobre o Poder Judiciário brasileiro é prática recente, apesar de o Poder comemorar 200 anos de instalação no Brasil¹⁶ em 2008. Conforme Sadek (apud COSTA; MARTINEWSKY; VIEIRA, 2006), somente a partir de 1997 começou a ocorrer a divulgação de informações sobre as justiças Federal, Comum e Trabalhista e não só de dados sobre o STF. O Banco Nacional de Dados do Poder Judiciário, vinculado ao STF, foi criado em 1989 mas só foi estruturado em 2004, sendo que apresentou várias deficiências na coleta dos dados (COSTA; MARTINEWSKY; VIEIRA, 2006). A necessidade de produção de dados e indicadores estatísticos sobre o Poder Judiciário está exposta no Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais Rápido e Republicano datado de 2004. A organização de estatísticas periódicas que registrem a atuação dos diversos segmentos do Judiciário de modo a subsidiar o planejamento estratégico em nível nacional e possibilitar maior transparência desse Poder foi reforçada no rol de atribuições elencadas no Regimento Interno do órgão (BRASIL, 2005d):

Art. 19. Ao Plenário do Conselho compete o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura, o seguinte:

[...]

XI - elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional;

XII - elaborar relatório anual, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa, versando sobre:

¹⁶ A data de 10 de maio de 2008 celebrará os duzentos anos do marco inicial da consolidação do Poder Judiciário Brasileiro, que foi a elevação do Tribunal da Relação do Rio de Janeiro à condição de Casa da Suplicação do Brasil, ocorrida em 10 de maio de 1808 (FESTA, 2007). No ordenamento jurídico adotado no Brasil durante o Período Colonial, o Tribunal de Relação era o órgão julgador de segunda instância e a Casa de Suplicação era a instância recursal final. Tal estruturação ocorreu quando da instalação da burocracia imperial portuguesa na então Colônia, em razão da fuga da Corte Portuguesa da Europa. Com a instalação da instância recursal final para os processos iniciados em solo brasileiro ocorreu a independência territorial da Justiça em funcionamento no Brasil, pois (GRACIE apud FESTA, 2007, p.1): [...] *aquela Casa passou a ser a instância final para a apelação dos processos iniciados no território da então colônia brasileira. E deste momento em diante, nunca mais os recursos voltariam a seguir para Portugal, mesmo após a volta de Dom João VI para Lisboa. Aliás, a pretensão das Cortes de Lisboa, em 1821, de recolonização do Brasil mediante a extinção da Casa de Suplicação do Brasil, esteve no cerne da decisão que motivou a proclamação da independência em 7 de setembro de 1822.*

a) avaliação de desempenho de Juízos e Tribunais, com publicação de dados estatísticos sobre cada um dos ramos do sistema de Justiça nas regiões, nos Estados e no Distrito Federal, em todos os graus de jurisdição, discriminando dados quantitativos sobre execução orçamentária, movimentação processual, recursos humanos e tecnológicos;

b) as atividades desenvolvidas pelo Conselho e os resultados obtidos, bem como as medidas e providências que julgar necessárias para o desenvolvimento do Poder Judiciário.

XIII - definir e fixar, com a participação dos órgãos do Poder Judiciário, podendo ser ouvidas as associações nacionais de classe das carreiras jurídicas e de servidores, o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário, visando ao aumento da eficiência, da racionalização e da produtividade do sistema, bem como ao maior acesso à Justiça; [...]

XXVIII - produzir diagnósticos, estudos e avaliações de gestão dos diversos ramos do Poder Judiciário, visando a sua modernização, desburocratização e eficiência;

XXIX - determinar e estimular o desenvolvimento de programas de aperfeiçoamento da gestão administrativa e financeira dos órgãos do Poder Judiciário e de interligação dos respectivos sistemas, estabelecendo metas;

[...]

XXXI - desenvolver cadastro de dados com informações geradas pelos órgãos prestadores de serviços notariais e de registro.

Portanto, uma vez que o Judiciário não tinha como tradição a elaboração de dados consolidados sobre as suas atividades e nem a interpretação e utilização destes para planejar a melhoria da prestação jurisdicional à sociedade, coube ao CNJ tal tarefa, inclusive possibilitando a colaboração de entidades de âmbito nacional dos operadores jurídicos na realização do planejamento estratégico do Poder.

Lembrando que o planejamento estratégico não é um instrumento que resolve todos os problemas organizacionais, Oliveira (2005) elenca as principais causas de falhas que ocorrem antes do início da sua elaboração.

A primeira causa é a estruturação inadequada do setor responsável pelo planejamento estratégico da organização. Esse problema pode ser gerado pela contratação de um profissional cuja função básica seja realizar o planejamento, pois o processo de elaboração do planejamento deve ser efetuado pelos vários setores da organização. O autor expõe a realização do planejamento estratégico “entre quatro paredes” é uma das piores situações que podem ocorrer, em razão da impossibilidade do conhecimento do efetivo conhecimento da organização e do seu ambiente por poucas pessoas e pela grande possibilidade de ocorrência de uma acirrada resistência ao planejamento por responsáveis pelos diversos setores. Também pode ser resultante da alocação do setor responsável pelo planejamento estratégico de forma inadequada na estrutura hierárquica de uma organização, pela constituição desse setor por funcionários ineficientes ou despreparados.

A segunda causa é a ignorância da efetiva importância e do significado do planejamento estratégico para a organização. Tal causa pode ser resultante da obtenção de sucesso pela organização sem a realização do planejamento estratégico; do descrédito decorrente de alguma falha realizada em um planejamento realizado anteriormente; da expectativa de obtenção de enormes e rápidos resultados para a organização; da aceitação da transposição simples de um planejamento realizado em uma outra organização; e do esquecimento que o planejamento estratégico está associado ao processo de gestão da organização, não é um processo que representa um resultado final.

A última causa é a não preparação da organização para a implantação do planejamento estratégico. Essa situação pode ser provocada pela não eliminação dos focos de resistência da organização à atividade de planejamento, pela não estruturação de um sistema de controle e avaliação do planejamento estratégico, ou pelo desconhecimento dos membros da organização da natureza do planejamento.

Conforme já exposto, as estruturas burocráticas profissionais apresentam uma dificuldade em realizar um planejamento global, válido para toda organização, em razão da autonomia e descentralização da autoridade entre os seus profissionais. Além da estrutura do Judiciário ser imensa e complexa, era desprovida até 2005 de um órgão de cúpula capaz de promover a gestão das ações no âmbito administrativo de forma uniforme. As etapas do processo de gestão não foram historicamente estimuladas e adotadas por aqueles que detinham a responsabilidade administrativa dos tribunais e cartórios, em que pese a adoção de iniciativas isoladas de planejamento terem sido realizadas por alguns órgãos. Entretanto, mesmo sendo o Poder de Estado que apresente a menor rotatividade de seus membros diretivos, conforme já exposto, as ações administrativas de uma gestão correm o risco de não terem continuidade na gestão seguinte.

Como bem aponta Sampaio (2007, p. 275), não foram adotadas medidas que tornem o planejamento realizado pelo CNJ impositivo aos demais órgãos do Judiciário, confiando-se “apenas no apoio consolidado com base na elaboração democrática do diagnóstico e planejamento”. O motivo para essa peculiaridade, uma vez que as demais atribuições expostas acima possuem ingerência nas realidades administrativas de forma global (via resoluções ou recomendações de providências) ou em situações pontuais (através de intervenções mediante procedimentos administrativos), talvez seja a preocupação de não interferência na autonomia administrativa dos demais órgãos, recordando que as estruturas burocráticas profissionais são resistentes a inovações e que as mudanças ocorrem lentamente, pois decorrem de mudanças na formação do operador profissional e da forma como podem ampliar as suas habilidades

(MINTZBERG, 1995). Porém, Sampaio (2007, p. 275-276) expõe uma maneira pela qual essa limitação ao planejamento proposto pelo CNJ pode ser contornada:

[O CNJ] pode fazer recomendações, a autorização é constitucional, cujo desatendimento pode levar à falta funcional-administrativa dos administradores, sejam eles coordenadores de varas, diretores de foro ou presidentes de tribunal. A depender da escala de ações, pode precisar de aportes financeiros. Outro desafio. Não o constrange orientar, entretanto, a formulação e a execução de prioridades orçamentárias, a criação de cargos e varas, ou as mudanças nas regras de distribuição de feitos às instâncias ordinárias e especiais [...].

Nalini (2006) propõe uma meditação sobre um dado cultural do Judiciário que contribui para a compreensão da dificuldade do Poder em planejar as suas ações, além das características inerentes de uma burocracia profissional e na formação e seleção dos seus dirigentes. A reflexão proposta é sobre a dimensão de tempo do Judiciário, que é voltada para o passado (NALINI, 2006, p. 18-19):

Se o Legislativo foi concebido para agir contemplando o futuro – elaborar a normatividade aplicável a partir de sua edição e para o porvir – e o Executivo administra o presente, o Judiciário é a função do passado.

Sua função primordial é reconstituir a ordem das coisas, vulnerada por um descumprimento da lei. Nesse sentido, a mais adequada decisão judicial é aquela suscetível de reelaborar o passado, compondo-o de forma a não se poder mais verificar a vulneração. Como se ela nunca tivesse existido. É o ideal do retorno ao *statu quo ante*.

Essa dimensão do tempo atua no sentido de impedir o Judiciário de abrir-se para o futuro. O futuro é um tempo estranho para a Justiça, que com ele não tem intimidade. É por isso que o juiz tem dificuldade em assimilar idéias como a de presentificação [processo pelo qual se visa antecipar todo o futuro para o presente através do planejamento e estabelecer a vinculação total do futuro àquilo que é planejado no presente].

Até a instalação do CNJ, o Judiciário não tinha um espaço para que se pudesse pensar no seu futuro e se questionar sobre sua insuficiência em atender à demanda da população por justiça, uma vez que a inércia da prestação jurisdicional, que é garantia de imparcialidade judicial, se estendeu do campo processual para o administrativo (NALINI, 2006). As soluções para as demandas do Poder eram paliativas, visto que não eram estudadas a fundo, e se resumiam na reivindicação de mais cargos de magistrados e servidores e de novas unidades judiciárias.

Certamente a realização de um planejamento estratégico por parte do CNJ não irá sanar todas as mazelas do Judiciário, mas irá possibilitar que este Poder consiga aprimorar a administração judiciária em nível nacional, de modo a viabilizar o adequado atendimento das demandas básicas da sociedade por justiça: maior acesso da população ao Judiciário, prestação de serviços em tempo razoável, efetividade e celeridade no julgamento e na aplicação das decisões (FLEURY, 2005).

6 ATUAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA NOS SEUS DOIS PRIMEIROS ANOS

A presente monografia diz respeito aos dois primeiros anos de atuação do Conselho Nacional de Justiça, período compreendido entre 14 de junho de 2005 e 14 de junho de 2007, no qual foram realizadas 42 reuniões ordinárias e 14 reuniões extraordinárias do Plenário do Conselho (BRASIL, 2007r).

Conforme constante em documentos oficiais do órgão, no período inicial de atuação do órgão, compreendido entre 14 de junho a 20 de dezembro de 2005, o CNJ teve como focos de atuação a sua estruturação interna, a elaboração de atos normativos, o julgamento de processos, a elaboração de estudos e a proposição de diretrizes para o Judiciário (BRASIL, 2005d). No ano de 2006, o CNJ buscou estimular a comunicação e a troca de experiências de gestão inovadoras, “incrementar parcerias internas entre os diferentes órgãos judiciais e fomentar parcerias externas com instituições do sistema de justiça e atores sociais para o aprimoramento do sistema judiciário nacional” (BRASIL, 2006y, p. 10).

Entretanto, a atuação do CNJ nesse período não foi imune a críticas. Na cerimônia de posse da segunda composição do Conselho, ocorrida em junho de 2007, a atual presidente do órgão, ministra Ellen Gracie, reconheceu que nos dois primeiros anos a pauta do CNJ estava se perdendo em casos isolados, uma vez que “interesses individuais foram trazidos ao conhecimento do Conselho. Isso pode ser um pequeno desvio, mas mesmo estes casos serviram para adotarmos medidas mais amplas” (GRACIE apud ERDELYI, 2007, p.1). Um exemplo dessa situação foi a apreciação pelo Conselho de uma reclamação contra o Tribunal de Justiça de Alagoas pelo fato de restringir o acesso de advogados ao estacionamento privativo dos juízes (ERDELYI, 2007). A imprensa especializada na cobertura dos tribunais superiores expôs que nesse período “o CNJ tem se debruçado em pautas extensas, recheadas, na maior parte das vezes, de assuntos menores e localizados” (ERDELYI, 2007, p.1).

Tal situação já havia sido oficialmente reconhecida pelo Conselho. O relatório anual de 2006 fez a mesma avaliação sobre o perfil das demandas apresentadas (BRASIL, 2006y, p. 26):

Neste quase ano e meio de funcionamento institucional do Conselho Nacional de Justiça, detectaram-se tendências de uma forte demanda processual de cunho individual, demandas processuais referentes a disputas internas nos diversos Tribunais, demandas relativas a alteração de decisão dos Tribunais na esfera administrativa, denúncias e expedientes anônimos, apócrifos e de identidade comprovadamente fraudulenta e pedidos de revisão do conteúdo de decisões judiciais, em face de injustiça ou má apreciação por parte do magistrado. Este último caso, evidentemente, não configura competência do Conselho.

Dado o caráter inovador do Conselho na estrutura do Judiciário não é de se estranhar que tais demandas tenham sido propostas. Entretanto, tais apreciações mais cristalizam a necessidade que a sociedade tinha em ter uma via de interlocução com esse Poder do que apontam a incapacidade do órgão de filtrar as demandas a ele encaminhadas. O conselheiro Jorge Maurique (apud ERDELYI, 2007, p.1) avaliou que “uma demanda muito grande aflorou com a criação do CNJ, fazendo dele um canal de discussão de problemas administrativos”.

O Regimento Interno do Conselho elenca os meios pelos quais o órgão realiza a sua função de aprimoramento do autogoverno do Poder Judiciário, mediante o controle da atuação administrativa e financeira do Judiciário e da conduta disciplinar dos magistrados e servidores. Para melhor compreensão de tais meios, aqui serão agrupados em quatro categorias: produção normativa institucional, processos administrativos pelos quais possui competência para analisar, estudos desenvolvidos por comissões permanentes e temporárias e relatórios anuais.

A produção normativa institucional do CNJ, nos seus dois primeiros anos, constituiu-se na elaboração de 11 instrumentos, elencados na Tabela 1:

Tabela 1 – Produção normativa institucional do Conselho Nacional de Justiça no período entre 14 de junho de 2005 e 14 de junho de 2007

Tipo	Quantidade realizada
Portaria da Presidência	135
Resolução	37
Recomendação de Providências	10
Termo de Cooperação Técnica	8
Enunciado administrativo	5
Acordo de Cooperação Técnica	2
Nota Técnica	2
Portaria de Comissão	1
Moção Pública	1
Termo de Doações	1
Convênio	0

Fonte: Brasil (2007o).

Nota: Os enunciados administrativos têm como objetivo a explicitação dos fundamentos das resoluções e o esclarecimento de dúvidas interpretativas.

A normatização institucional mais realizada foi a originada da Presidência do CNJ, o que não causa nenhuma surpresa, por ser este o instrumento que formaliza os atos de expediente administrativo do órgão, como nomeação de servidores, autorização de despesas,

designação de representantes do órgão em eventos e solenidades, formalização das ações do Conselho, entre outros.

As resoluções e recomendações são as demais categorias mais produzidas. Conforme exposto anteriormente, o Conselho tem o poder de expedir normas primárias sobre matérias específicas, de modo a exercer o controle da gestão em nível institucional do Judiciário. Dos onze instrumentos normativos listados acima, somente as resoluções e recomendações possuem caráter impositivo sobre os demais órgãos e agentes do Poder. Na seção 6.1 será detalhado o impacto das 37 resoluções e das dez recomendações emitidas nos dois primeiros anos do Conselho na gestão judiciária nacional.

Os tipos de procedimentos administrativos passíveis de serem apreciados pelo CNJ e suas finalidades definidas pelo Regimento Interno estão expostas no Quadro 2.

Tipo de processo	Finalidade
Arguição de Suspeição e Impedimento	Demonstrar o impedimento ou a sua suspeição de conselheiro para apreciar processos que tramitem no CNJ.
Inspeção e Correição	Apurar fatos relacionados com deficiências graves dos serviços judiciais e auxiliares, das serventias e dos órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público.
Pedido de Avocação	Possibilitar a apreciação de processo disciplinar em curso contra membros do Poder Judiciário ou de seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro, que atuem por delegação do poder público ou oficializados.
Pedido de Providências	Viabilizar a apreciação de matéria pelo CNJ que não se enquadre nas classificações procedimentais específicas acima citadas.
Procedimento de Controle Administrativo	Rever os atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário sempre que restarem contrariados os princípios estabelecidos no art. 37 da Constituição, especialmente os de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.
Processo Disciplinar	Apurar responsabilidades de magistrado, servidor do Poder Judiciário, inclusive contra servidores de seus serviços auxiliares, serventias e órgão prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, por infração grave praticada no exercício de suas atribuições.
Processo de Revisão Disciplinar	Possibilitar a revisão de processos disciplinares de juízes e membros de Tribunais julgados há menos de um ano quando: a decisão for contrária ao texto expresso da lei ou à evidência dos autos; a decisão se fundar em depoimentos, exames ou documentos comprovadamente falsos; e do surgimento, após a decisão, de novas provas ou circunstâncias que determinem ou autorizem modificação da absolvição ou da condenação imposta.
Reclamação Disciplinar	Comunicar responsabilidade disciplinar de membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados.
Recurso Administrativo	Possibilitar a reforma ou confirmação pelo Plenário do CNJ de decisão do Presidente, do Ministro-Corregedor ou do Relator.
Representação por Excesso de Prazo	Apurar a existência de excesso injustificado de prazo contra ato do magistrado em processo judicial.
Restauração de Autos	Possibilitar a restauração de autos originais de processos extravaviados ou destruídos, no âmbito do Conselho.
Sindicância	Apurar irregularidades nos serviços judiciais e auxiliares, nas serventias e nos órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público.

Quadro 2 – Tipos de procedimentos administrativos de competência de apreciação pelo CNJ

Fonte: Adaptado de Brasil (2005d).

Dos procedimentos administrativos ingressados no CNJ nos seus dois primeiros anos, 83,27% foram solucionados. A classe processual mais ingressada foi o Pedido de Providências, seguida pela Reclamação Disciplinar, pela Representação por Excesso de Prazo e pelo Procedimento de Controle Administrativo.

Os procedimentos que apresentaram maior grau de solução foram o de Pedido de Providências e a Representação por Excesso de Prazo. Os procedimentos mais complexos, a Reclamação Disciplinar e o Procedimento de Controle Administrativo, apresentaram

percentual de resolução inferior, mas bem acima do quinto colocado, a Arguição de Suspeição e Impedimento.

Tabela 2 - Processos recebidos e solucionados pelo CNJ entre 14/06/2005 e 14/06/2007

Classe processual	Processos recebidos		Processos solucionados		
	Quantidade	%	Quantidade	% sobre o total de solucionados	% sobre a quantidade recebida
Pedido de Providências	1.485	36,54	1.383	40,87	93,13
Reclamação Disciplinar	947	23,30	686	20,27	72,44
Representação por excesso de prazo	919	22,61	846	25,00	92,06
Procedimento de Controle Administrativo	613	15,08	451	13,33	73,57
Revisão Disciplinar	47	1,16	13	0,38	27,66
Petição Avulsa	12	0,30	-	0,00	-
Sindicância	9	0,22	-	0,00	-
Arguição de Suspeição e Impedimento	9	0,22	5	0,15	55,56
Avocação de Processo Disciplinar	9	0,22	-	0,00	-
Processo Administrativo Disciplinar	8	0,20	-	0,00	-
Proposta de Resolução /Recomendação/Ato Normativo	3	0,07	-	0,00	-
Recurso Administrativo	2	0,05	-	0,00	-
Emenda Regimental	1	0,02	-	0,00	-
TOTAL	4.064	100,00	3.384	100,00	83,27

Fonte: Brasil (2007o).

Notas: **Processos Recebidos**: todos os processos protocolados no Conselho Nacional de Justiça, considerados os processos distribuídos para os Conselheiros e para a Corregedoria Nacional de Justiça e os encaminhados para a Secretaria-Geral. **Processos Solucionados**: todos os processos julgados, por decisão monocrática ou de Plenário, e que tenham sido baixados ao arquivo definitivo ou estejam aguardando baixa em virtude de não ter ainda decorrido o prazo para interposição de recurso.

A Corregedoria Nacional da Justiça foi a destinatária de 45,52% dos processos recebidos no CNJ no período entre 14 de junho de 2005 e 14 de junho de 2007. A classe processual mais demandada foi a Representação por Excesso de Prazo, seguida pela Reclamação Disciplinar, conforme exposto na Tabela 3.

Tabela 3 - Processos recebidos e solucionados pela Corregedoria Nacional de Justiça entre 14/06/2005 e 14/06/2007

Processos recebidos			Processos solucionados		
Classe processual	Quantidade	%	Quantidade	% sobre o total de solucionados	% sobre a quantidade recebida
Representação por excesso de prazo	909	49,14	839	55,97	92,30
Reclamação					
Disciplinar	899	48,59	647	43,16	71,97
Revisão Disciplinar	31	1,68	13	0,87	41,94
Sindicância	7	0,38	-	-	-
Procedimento de Controle Administrativo	2	0,11	-	-	-
Pedido de Providências	1	0,05	-	-	-
Avocação de Processo Disciplinar	1	0,05	-	-	-
TOTAL	1.850	100,00	1.499	100,00	81,03

Fonte: Brasil (2007o).

Notas: **Processos Recebidos:** todos os processos protocolados no Conselho Nacional de Justiça, considerados os processos distribuídos para os Conselheiros e para a Corregedoria Nacional de Justiça e os encaminhados para a Secretaria-Geral. **Processos Solucionados:** todos os processos julgados, por decisão monocrática ou de Plenário, e que tenham sido baixados ao arquivo definitivo ou estejam aguardando baixa em virtude de não ter ainda decorrido o prazo para interposição de recurso.

O perfil da demanda dos processos autuados na Corregedoria da Justiça foi diversificado: serviços prestados pelas serventias extrajudiciais; produtividade do juízo; inoperância do próprio reclamante; complexidade do caso; e problemas administrativos dos Tribunais, tais como aplicação da verba orçamentária, recursos humanos, recursos materiais e tecnológicos e descumprimento de normas judiciárias (BRASIL, 2006y). O relatório anual de 2006 do CNJ elenca as carências do órgão para a sua atuação (BRASIL, 2006y, p. 62):

[...] a estrutura administrativa da Corregedoria não atende às suas necessidades no tocante aos recursos humanos, materiais e tecnológicos que lhe permitam desenvolver, com a amplitude pretendida, as suas atividades.

Além de sua atividade-fim, institucional, a Corregedoria se vê, também, obrigada a desempenhar tarefas típicas de secretaria processual e apoio administrativo, lançando mão de todos os profissionais disponíveis, muitas vezes dos Assessores, com o desvio de suas funções qualificadas.

Mas, não obstante tais dificuldades, ao que parece, a Corregedoria Nacional da Justiça cumpriu a contento o seu papel de fiscalização da conduta profissional dos magistrados (BRASIL, 2006y, p. 65):

Há diversos casos em que a simples atuação da Corregedoria afastou do Judiciário magistrados acusados de graves desvios. Só em razão da iminência de os feitos serem avocados ou da instauração de processo disciplinar, pediram aposentadoria.

Nesse caso, continuam a responder a processo criminal. Trata-se de atuação expedita que afasta, com rapidez, do Poder Judiciário magistrados que conspurcam a sua imagem, com grande prejuízo para a sua credibilidade junto à população que lhe cumpre servir.

Durante os anos de 2005 e 2006, o Conselho instalou comissões temáticas e grupos especiais de trabalho com a função de elaborar estudos e propor políticas para o Poder Judiciário em âmbito nacional. No período foram instaladas 14 comissões e quatro grupos especiais, que apresentaram sugestões para ações, projetos, recomendações e resoluções por parte do CNJ.

No que tange à modernização da gestão do Judiciário, cinco comissões foram criadas, que abordaram os seguintes temas (BRASIL, 2006y):

- a) estudos para combater a morosidade no Judiciário;
- b) estudos para a realização de um Código de Ética Judicial;
- c) formulação de indicadores e estatísticas do Judiciário em nível nacional;
- d) disseminação da informatização; e
- e) regulamentação da Emenda Constitucional nº 45/04.

Outras quatro comissões tiveram como objetivos melhorar aspectos específicos da administração judiciária (BRASIL, 2006y):

- a) aperfeiçoamento dos Juizados Especiais;
- b) especialização de Varas, Câmaras e Turmas;
- c) estudo sobre os fundos, depósitos judiciais e custas processuais dos diversos segmentos do Judiciário;
- d) estudos para a proposição de regras básicas para eleição de metade dos membros integrantes dos órgãos especiais dos Tribunais.

Outras três comissões abordaram especificamente a magistratura (BRASIL, 2006y):

- a) estudos sobre a reestruturação da carreira da magistratura;
- b) estudos para elaborar proposta de resolução visando a disciplinar e regulamentar o exercício do magistério por parte dos magistrados; e
- c) regulamentação da realização dos concursos públicos para ingresso na carreira da magistratura.

Uma comissão teve como objetivo propor estudos sobre reformulações no Regimento Interno do CNJ e outra foi instituída para averiguar a atuação do Poder Judiciário no Estado da Bahia (BRASIL, 2006y).

Nos dois anos foram instalados quatro grupos especiais de trabalho (BRASIL, 2006y):

- a) Comitê Técnico de Orçamento e Finanças;
- b) Comissão Técnica de Apoio para Desenvolver Estudos sobre Projetos de Lei em Tramitação no Congresso Nacional ou Anteprojetos de Lei Encaminhados ao Conselho Nacional de Justiça;
- c) Comissão de Estudos para a Criação de Banco de Dados com Informações sobre a População Carcerária do Brasil; e
- d) Comitê Técnico do Portal da Justiça Brasileira.

Por fim, foram realizados dois relatórios anuais, que possibilitam uma apreciação geral da situação do Poder Judiciário em nível nacional. A formatação dos documentos utilizada entre um ano e outro é idêntica. Cada relatório está estruturado em três partes. A primeira descreve a organização interna e o funcionamento do órgão, define sua competência, o alcance de seus atos normativos, apresenta indicadores estatísticos da movimentação processual do órgão, a atuação e metas das comissões e dos grupos de trabalho.

A segunda parte elenca as medidas adotadas pelos tribunais superiores no que tange ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, com enfoque nos aspectos referentes à transparência, agilização, aproximação com a sociedade civil, modernização e reorganização administrativa. Nessa parte também consta o estudo “Justiça em Números”, que expõe dados anuais sobre as justiças Comum, Federal e do Trabalho sobre o volume de receitas e despesas, a quantidade de magistrados e funcionários, o investimento em informatização, a carga de trabalho, a taxa de congestionamento, os índices de recorribilidade externa e interna, a despesa com assistência judiciária e a participação do governo nas demandas. Tais indicadores foram criados segundo critérios de elaboração de modo a serem internacionalmente aceitos. O referido estudo vem a suprir a carência já apontada de produção de dados e indicadores sobre o Judiciário brasileiro. A primeira iniciativa de criação de uma base de dados nacional sobre o Poder foi o Banco Nacional de Dados do Poder Judiciário (BNDPJ), criado pelo STF em 1989, mas que funcionou até 2004 de maneira informal. A partir desse ano, foram estabelecidos como seus objetivos: constituir instrumento de planejamento, gerência e transparência; justificar medidas de racionalização de procedimentos; fundamentar proposições legislativas; e compor fonte de pesquisa e estudos sobre o Poder Judiciário (COSTA; MARTINEWSKY; VIEIRA, 2006). O BNDPJ apresentou várias lacunas, pois o envio de dados por parte dos tribunais não foi unânime, uma vez que a participação dos mesmos não era compulsória.

O Conselho Nacional de Justiça instituiu Sistema de Estatística do Poder Judiciário através da Resolução nº. 4, de 16 de agosto de 2005. De modo a operacionalizar a produção

de dados, no ano de 2006 foi criado para atuar junto ao CNJ o Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ), com os objetivos de realizar o levantamento de dados destinados a subsidiar a elaboração do relatório anual do CNJ; desenvolver pesquisas destinadas ao conhecimento da função jurisdicional brasileira; realizar análise e diagnóstico dos problemas estruturais e conjunturais dos diversos segmentos do Poder Judiciário; fornecer subsídios técnicos para a formulação de políticas judiciárias; e construir e disponibilizar sistemas de informação e disseminação de conhecimentos atinentes as suas áreas de competência (BRASIL, 2006p).

A última parte dos relatórios anuais apresenta recomendações de providências consideradas pelo Conselho como prioritárias para o aprimoramento do serviço judiciário. As sugestões alcançam tanto o âmbito normativo quanto o administrativo e gerencial.

Apesar de toda a estrutura instituída e dos levantamentos estatístico realizados, importante salientar que no período de dois anos o Conselho não instituiu formalmente o processo de realização do planejamento estratégico e nem realizou os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário, atribuições do órgão enfatizadas no Regimento Interno.

As seções seguintes têm como objetivo analisar as resoluções e recomendações expedidas pelo Conselho Nacional de Justiça no período compreendido entre 14 de junho de 2005 a 14 de junho de 2007, classificando-as conforme as etapas do processo de gestão e os temas por elas abordados.

6.1 TEMAS ABORDADOS NAS NORMATIZAÇÕES DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

A deficiência no controle administrativo é uma das causas estruturais da crise do Judiciário referida anteriormente. Conforme já exposto, as resoluções e recomendações expedidas pelo Conselho Nacional de Justiça são instrumentos para a realização do controle estratégico da gestão dos demais órgãos do Poder Judiciário. Porém, ao analisar o conteúdo das 37 resoluções e das 10 recomendações emitidas pelo Conselho Nacional de Justiça, no período compreendido entre 14 de junho de 2005 e 14 de junho de 2007, são identificadas normatizações cujos temas abordam outros elementos do processo de gestão além do controle.

No período identificado, 10 das normatizações expedidas abordam aspectos relativos à viabilização do planejamento do Judiciário, 22 tratam sobre a organização de órgãos do Poder, e 14 referem-se a função administrativa de controle. A Tabela 4 expõe a quantificação

das resoluções e recomendações emitidas pelo CNJ, de acordo com os temas em que foram agrupadas, nesse trabalho.

Tabela 4 - Classificação temática das resoluções e recomendações emitidas pelo CNJ no período entre 14 de junho de 2005 a 14 de junho de 2007

Elementos do processo de gestão	Tema abordado	Quantidade realizada	%
Planejamento	Criação de indicadores estatísticos	4	8,51
	Uniformização dos orçamentos da justiça	3	6,38
	Planejamento da atuação dos Juizados Especiais	2	4,26
	Incentivo à conciliação dos processos	1	2,13
	Total Planejamento	10	21,28
Organização	Prestação de serviços pelos tribunais	8	17,02
	Organização interna do CNJ	4	8,51
	Especialização de varas judiciais	3	6,38
	Composição dos tribunais	2	4,26
	Acesso à magistratura	1	2,13
	Aplicação da Lei nº 11.441/07	1	2,13
	Formação da equipe de apoio do Judiciário	1	2,13
	Acesso físico por membros e servidores do Ministério Público aos tribunais	1	2,13
	Qualificação da Vara de Execução Penal do Tribunal de Justiça do Pará	1	2,13
	Total Organização	22	46,81
	Controle	Remuneração magistrados e servidores	5
Proibição nepotismo		4	8,51
Controle sobre a atuação profissional dos magistrados		3	6,38
Disciplina a execução penal		2	4,26
Total Controle		14	29,79
TOTAL GERAL		47	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante ao planejamento do Judiciário em nível nacional, quatro temas foram abordados: criação de indicadores estatísticos, uniformização dos orçamentos de segmentos da Justiça, planejamento da atuação dos juizados especiais e incentivo à conciliação processual. Sobre a criação de indicadores estatísticos do Judiciário foram emitidas quatro resoluções:

- a) Resolução 4/2005: instituiu o Sistema de Estatística do Poder Judiciário, com a atribuição de concentrar e analisar dados que são encaminhados de forma obrigatória por todos os órgãos do Judiciário do país (BRASIL, 2005h);
- b) Resolução 12/2006: criou o Banco de Soluções do Poder Judiciário com o objetivo de reunir e divulgar, de forma mais completa e ampla possível, os sistemas de informação implantados ou em desenvolvimento que visam à melhoria da

administração da Justiça ou da prestação jurisdicional. Também criou o Grupo de Interoperabilidade, formado por representantes dos tribunais superiores, para classificar os sistemas de informações e definir padrões de interoperabilidade entre os bancos de dados dos tribunais, conforme tópicos discriminados no seu texto (BRASIL, 2006b);

- c) Resolução 15/2006: Regulamenta o Sistema de Estatística do Poder Judiciário, tornando obrigatório o envio de indicadores estatísticos definidos nas seguintes categorias: insumos, dotações e graus de utilização; litigiosidade; carga de trabalho; taxa de congestionamento; recorribilidade e reforma de decisões; acesso à Justiça; maiores demandas e participação governamental; atividade disciplinar; entre outros (BRASIL, 2006f); e
- d) Resolução 33/2007: Criou o Sistema Integrado da População Carcerária, que reúne informações do Poder Judiciário sobre a população carcerária brasileira fornecidas pelos órgãos do Poder Judiciário. A responsabilidade do envio de informações sobre os processos de execução penal cabe ao tribunal ao qual está vinculado o juízo de execução da pena. O acesso ao Sistema é restrito, sendo permitido somente aos usuários cadastrados mediante indicação do Supremo Tribunal Federal, Tribunais Superiores, Tribunais Regionais Federais, Tribunais de Justiça, Procuradoria da República, Ministério Público, Defensoria Pública e do próprio Conselho Nacional de Justiça. As informações enviadas devem conter, no mínimo, as características do condenado; os dados processuais; e o tipo penal da condenação (BRASIL, 2007i).

A consolidação dos indicadores elencados na resolução 15/2006 é parte integrante do Relatório Anual do CNJ e está discriminada no ANEXO A do presente estudo. O não envio dos dados solicitados no formato e prazo definidos pela resolução tem como punição a instalação de procedimento administrativo disciplinar. Desse modo, verifica-se que houve a preocupação do CNJ em tornar obrigatório o envio de informações estatísticas por parte dos tribunais, evitando o equívoco cometido quando da instalação do Banco Nacional de Dados do Poder Judiciário pelo STF, em 2004, ao não estabelecer tal obrigatoriedade.

Os indicadores estatísticos levantados podem ser utilizados como base para o planejamento estratégico da instituição, em especial na etapa de análise organizacional interna, e posterior utilização no estabelecimento de padrões do desempenho e da qualidade dos serviços administrativos prestados pelo Poder (com a ressalva de que tal atividade nas

entidades públicas requer cuidados especiais). Observa-se, porém, que a utilização de tais indicadores não é obrigatória pelos tribunais para o exercício da administração judiciária ou do controle de suas atividades, e que os relatórios denominados “Justiça em Números” produzidos pelo Conselho limitaram-se a elencar tais indicadores, por estado da federação e por segmento da Justiça, sem o complemento de uma análise dos dados produzidos.

A uniformização dos orçamentos de segmentos da Justiça foi o tema de três resoluções. As de número 5/2005 e 26/2006 estabeleceram os limites (legal e prudencial) das despesas com pessoal e encargos sociais para os órgãos do Poder Judiciário da União (CNJ, STJ e justiças Federal, Militar, Eleitoral e do Trabalho), atendendo ao disposto na Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2005i; 2006q). A resolução 31/2007 estabelece os procedimentos e prazos para encaminhamento ao Conselho Nacional de Justiça das propostas orçamentárias para o ano de 2008 pelos Órgãos do Poder Judiciário da União e pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (BRASIL, 2007g). Esse grupo de resoluções determinou medidas que visam a orientar a formulação das propostas orçamentárias de alguns dos segmentos da Justiça, uma vez que não foram incluídos o STF e os tribunais da Justiça Comum.

A recomendação 1/2006 foi a única das recomendações aprovadas pelo Plenário do CNJ com conteúdo voltado para a melhoria da administração judiciária através de indicadores objetivos. O documento sugeriu que os Tribunais, Conselhos Administrativos, Coordenações de Juizados Especiais, Escolas de Magistratura, Diretorias de Foro e os Juízes de Juizados Especiais adotassem a definição de metas regionais, estaduais e seccionais para os indicadores estratégicos do Sistema de Estatística do Poder Judiciário; que elaborassem planos de ação para atingir as metas de melhoria definidas; e que elaborassem e implementassem as prioridades operacionais e estratégicas dos Juizados Especiais Estaduais e Federais estabelecidas pelo CNJ, as quais se encontram no ANEXO B do presente estudo (BRASIL, 2006s). A adoção do disposto nessa recomendação terá como efeito demonstração a difusão, no longo prazo, das melhores práticas de gestão perante os órgãos do Poder.

O fortalecimento dos Juizados Especiais também foi objeto da recomendação 4/2006, que preconizou que os Tribunais de Justiça contemplassem verba orçamentária específica, que abrangesse despesas de investimento e custeio, para a expansão do atendimento à população pelos Juizados Especiais (BRASIL, 2006v).

A recomendação 8/2007 sugeriu aos tribunais a realização de estudos e de ações para dar continuidade ao Movimento pela Conciliação, lançado pelo CNJ em agosto de 2006, que estimula a promoção da conciliação nos processos judiciais (BRASIL, 2007d). Tal

recomendação pode ser considerada uma primeira iniciativa partida do Judiciário no sentido de evitar o aumento do número já expressivo de processos nos tribunais, pois incentiva a conciliação das partes ainda no primeiro grau de jurisdição.

A maioria das normatizações, 22, abordou temas que impactaram a função administrativa da organização, sendo esta a estruturação, reunião e integração dos recursos organizacionais para viabilizar a execução das atividades planejadas. A organização da prestação de serviços pelos tribunais foi objeto de oito resoluções. A resolução 36/2007 teve como objetivo a padronização do plantão judicial nos tribunais, através do estabelecimento de alguns parâmetros mínimos: funcionamento em ambos os graus de jurisdição, e em todos os períodos em que não haja expediente normal, alcançando feriados, fins de semana e dias úteis fora do horário de atendimento ordinário; autorização do juiz plantonista em avaliar urgência que mereça atendimento das matérias passíveis de apreciação no plantão, necessariamente vinculadas a tutelas ou medidas prementes; e prévia e periódica divulgação dos locais de funcionamento do plantão, além de sua elaboração segundo critérios objetivos e impessoais (BRASIL, 2007l). Essa resolução visa a disciplinar o acesso à Justiça, cuja importância para a concretização dos demais direitos é destacada por Cappelletti e Garth (1988, p.11-12):

O direito ao acesso efetivo [à Justiça] tem sido progressivamente reconhecido como sendo de importância capital entre os novos direitos individuais e sociais, uma vez que a titularidade de direitos é 'destituída de sentido, na ausência de mecanismos para sua efetiva reivindicação. O acesso à Justiça pode, portanto, ser encarado como o requisito fundamental – o mais básico dos direitos humanos – de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretenda garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos.

Outras resoluções tiveram como objetivo a disciplina dos serviços pelos tribunais:

- a) Resoluções 3/2005, 24/2006 e 28/2006: estabeleceram a extinção das férias coletivas nos juízos e tribunais (BRASIL, 2005g; 2006o; 2006y2);
- b) Resolução 8/2005: facultou aos tribunais estaduais suspender o expediente forense entre os dias 20 de dezembro e 06 de janeiro, desde que sejam atendidos os casos urgentes pelo sistema de plantão judicial (BRASIL, 2005l);
- c) Resolução 17/2006: definiu que os critérios a serem observados na escolha de magistrados para substituir temporariamente os membros dos tribunais devem ser objetivos, e que assegurem a impessoalidade da escolha (BRASIL, 2006h);
- d) Resolução 32/2007: determinou que os tribunais adotassem normas que disciplinem as remoções a pedido e permuta de magistrados de igual entrância (BRASIL, 2007h); e

- e) Resolução 37/2007: determinou que os tribunais adotassem normas que disciplinem as autorizações para que os juízes residam fora das respectivas comarcas (BRASIL, 2007m).

Quanto à organização interna do CNJ foram expedidas quatro resoluções, sendo que as portarias da Presidência do órgão são os instrumentos normativos mais utilizados para a formalização das atividades do Conselho. Os temas abordados por elas foram:

- a) Resolução 01/2005: definição do âmbito de atuação da Secretaria, a quem compete a gestão dos serviços de apoio administrativo do órgão (BRASIL, 2005e);
- b) Resolução 02/2005: aprovação do Regimento Interno do CNJ (BRASIL, 2005f);
- c) Resolução 18/2006: normatização da utilização de telefone celular pelos membros e servidores do CNJ (BRASIL, 2006i); e
- d) Resolução 22/2006: definição de que os magistrados que forem requisitados para auxiliarem a Presidência ou a Corregedoria Nacional de Justiça receberão a mesma remuneração de um Conselheiro (BRASIL, 2006m).

O interesse por parte do Conselho em estimular a implantação de órgãos jurisdicionais especializados decorre do entendimento de que a especialização dos órgãos julgadores contribui para qualidade e celeridade da prestação jurisdicional. A especialização das atividades é uma das características da burocracia, pois isso possibilita maior previsibilidade nos resultados, e sua conseqüente eficiência organizacional (MOTTA; BRESSER PEREIRA, 1984). O contingente de magistrados e servidores, considerado insuficiente, pode ter o seu trabalho otimizado pela especialização de varas judiciais.

A recomendação 3/2006 sugeriu aos tribunais federais e estaduais que fossem instaladas varas criminais especializadas com competência exclusiva ou concorrente para processar e julgar delitos praticados por organizações criminosas (BRASIL, 2006u). De modo a garantir o funcionamento isento dessas varas, foi indicado que tais órgãos contivessem mais de um juiz, e estrutura material e de pessoal especializado compatível com a sua finalidade, de modo a garantir aos agentes do Judiciário segurança e proteção no exercício de suas atribuições.

A recomendação 9/2007 fez considerações no tocante à garantia dos direitos humanos das mulheres no âmbito das relações domésticas e familiares (BRASIL, 2007f). Aos Tribunais de Justiça estaduais indicou a criação e estruturação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, nas capitais dos estados e no interior, acompanhadas pela implementação de equipes multidisciplinares; a inclusão, nas bases de dados oficiais, das estatísticas sobre violência doméstica e familiar contra a mulher; a promoção de cursos de

capacitação multidisciplinar em direitos humanos/violência de gênero e de divulgação da Lei 11.340, de 09.08.2006 (Lei Maria da Penha), voltados aos operadores de direito, preferencialmente magistrados; e a integração do Poder Judiciário aos demais serviços da rede de atendimento à mulher.

A recomendação 5/2006 sugeriu que os tribunais de justiça estaduais estudassem a conveniência, a viabilidade de implementação ou efetivação de varas especializadas e câmaras ou turmas (no âmbito dos tribunais) com competência exclusiva ou preferencial para atuar em processos de Família, Sucessões, Infância e Juventude (BRASIL, 2006x). Algumas das justificativas para essa sugestão foram que tais matérias envolvem relações afetivas intensas, sendo, portanto, recomendada a especialização dos julgadores e a contribuição de outros profissionais “treinados para lidar com os dramas humanos” (BRASIL, 2006x, p. 2).

Duas resoluções impactaram diretamente na formação dos tribunais. Uma foi a de número 6/2005, por determinar a adoção de critérios para a promoção de magistrados por merecimento ao Pleno dos tribunais (BRASIL, 2006z). O merecimento deve ser mensurado conforme o desempenho e por critérios objetivos de produtividade e de presteza no exercício da jurisdição, e pela frequência e aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento. Além disso, determina que as promoções por merecimento sejam realizadas em sessão pública, com votação nominal e fundamentadas pelos membros dos tribunais. Tal resolução, em princípio, não resulta em qualificação da gestão do Judiciário, pois o critério promoção contempla somente a presteza em julgar do magistrado.

Mas tal impacto pôde ser alcançado com a resolução 16/2006, que estabeleceu critérios para a composição e eleição de metade dos membros do Órgão Especial dos Tribunais (BRASIL, 2006g). Essa regulamentação disciplinou a forma pela qual a cúpula dos tribunais pode ser oxigenada, pois 50% dos seus membros serão integrados por magistrados que têm o interesse de participar da gestão do tribunal. O período de mandato é de dois anos, admitida uma recondução. Recordando que, antes da Reforma do Judiciário, o Órgão Especial era formado somente pelos magistrados com maior antiguidade no tribunal, o que possibilitava a ascensão de magistrados que necessariamente não tinham interesse em exercer a atividade de gestão.

A resolução 35/2007 disciplinou a aplicação da Lei nº 11.441/07 pelos serviços notariais e de registro (BRASIL, 2007k). Essa legislação possibilita a realização de inventário, partilha, separação consensual e divórcio consensual por via administrativa. Tal medida tem como objetivo evitar a proposição de processos judiciais para o reconhecimento estatal das situações listadas, em que não haja conflito de interesses.

O último tema abordado sobre a organização da administração judiciária em nível nacional por uma resolução detalha o disposto na Constituição sobre o acesso à magistratura, que estabelece a necessidade de o bacharel em direito ter exercido, no mínimo, três anos de atividade jurídica (BRASIL, 2005a). A resolução 11/2006 dispõe que o cômputo desse período decorre de atividade exercida posteriormente à obtenção do diploma universitário, e classifica como jurídica a atividade exercida com exclusividade por bacharel em Direito, bem como o exercício de cargos, empregos ou funções, inclusive de magistério superior, que exijam a utilização preponderante de conhecimento jurídico, e a participação em cursos de pós-graduação na área jurídica (BRASIL, 2006a). O pré-requisito de três anos para o ingresso na magistratura tem como fundamento evitar que jovens recém-formados e sem experiência na aplicação do Direito, tenham acesso aos cargos da magistratura, o que poderia resultar em uma prestação jurisdicional deficitária, em razão da formação do aprovado no concurso ter sido somente acadêmica.

No tocante à formação multidisciplinar de parte da equipe técnica do Judiciário, a recomendação 2/2006 sugeriu que os Tribunais de Justiça dos estados adotassem as providências necessárias à implantação de equipes interprofissionais aptas a dar atendimento às comarcas dos Estados nas causas relacionadas à família, crianças e adolescentes (BRASIL, 2006t). Foi também sugerido que os tribunais instalassem tais equipes com quadro de pessoal próprio, ou formá-las mediante convênio com instituições universitárias.

As demais recomendações aprovadas pelo Plenário do CNJ que versaram sobre organização foram:

- a) Recomendação 6/2006: que os tribunais passassem a valorar cada acordo realizado pelos magistrados como uma sentença, para os efeitos de registro de produção na aplicação jurisdicional (BRASIL, 2006z);
- b) Recomendação 7/2007: sugeriu que o Tribunal de Justiça do Estado do Pará promovesse estudos técnicos sobre a estrutura das Varas de Execução Penal de modo a atender satisfatoriamente à demanda processual represada, e que, após as conclusões desses estudos, adotasse as medidas que entendesse necessárias, no âmbito de sua competência, para promover, de modo satisfatório, o atendimento à população carcerária paraense (BRASIL, 2007c); e
- c) Recomendação 10/2007: recomendou aos tribunais que facilitasse o livre acesso dos membros e servidores do Ministério Público às suas respectivas salas de trabalho, quando localizadas no interior dos Fóruns, no período de recesso natalino (BRASIL, 2007g).

Em relação a aspectos da função administrativa de controle, a definição e orientação de condutas a serem exercidas pelos órgãos e membros do Judiciário, foram expedidos 14 documentos normativos.

Cinco resoluções regulamentaram a remuneração de magistrados e de servidores. A resolução 23/2006 (revogada pela resolução 25/2006, que por sua vez foi revogada pela resolução 27/2006) dispunha sobre a conversão em pecúnia de férias de magistrados não gozadas por necessidade de serviço (BRASIL, 2006n; 2006r; 2006y1). As resoluções 13/2006 e 14/2006 regulamentaram a aplicação do teto remuneratório constitucional e do subsídio mensal aos magistrados e servidores previsto na Constituição (BRASIL, 2006d; 2006e). O máximo estabelecido a ser recebido é de R\$ 24.500,00. As duas últimas resoluções tiveram como fulcro a vedação de disparidades no tocante à remuneração dos proventos recebidos por membros de uma mesma organização de âmbito nacional.

Uma das resoluções mais polêmicas expedidas pelo Conselho foi a resolução 7/2005 (alterada pelas resoluções 9/2005, 20/2006 e 21/2006) que vedou a prática de nepotismo no Judiciário, assim considerado o exercício de cargos, empregos e funções por parentes até terceiro grau, cônjuges e companheiros de magistrados e de servidores investidos em cargos de direção e de assessoramento (BRASIL, 2005k; 2005m; 2006k; 2006l). Também foram vedadas a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público e a contratação, em casos excepcionais de dispensa ou inexigibilidade de licitação, de pessoa jurídica da qual sejam sócios parentes de magistrados ou servidores investidos em cargo de direção ou de assessoramento.

A vedação ao nepotismo teve grande impacto no tocante à imagem do Judiciário perante a opinião pública, e também uma forte reação por parte de alguns servidores, que ingressaram com ações judiciais para permanecerem em seus cargos e funções comissionadas, obtendo liminares em alguns casos para afastar a aplicação da resolução 7/2005. Para estancar o número de ações, a Associação dos Magistrados Brasileiros ingressou, em 2006, com uma Ação Declaratória de Constitucionalidade no STF solicitando que fosse declarada a constitucionalidade da resolução (BRASIL, 2006c). Em caráter liminar, a Corte decidiu pela proibição de que magistrados profiram decisões que impeçam ou afastem a aplicabilidade da resolução, sob o argumento de que a norma atende aos princípios republicanos da impessoalidade, moralidade, eficiência e igualdade (BRASIL, 2006c).

De acordo com levantamentos realizados pelo Conselho Nacional de Justiça, no cumprimento à resolução 7/2005 foram exonerados aproximadamente 1.192 servidores em todo o

Judiciário nacional, o equivalente a 1% de toda a força de trabalho alocada à disposição do Poder (BRASIL, 2006y). Em razão da limitação da competência de atuação do CNJ, a resolução não eliminou o problema do nepotismo cruzado entre os Poderes.

O controle sobre a atuação profissional dos magistrados foi objeto de três resoluções:

- a) Resolução 10/2006: vedou o exercício pelos integrantes do Poder Judiciário de funções nos Tribunais de Justiça Desportiva e em suas Comissões Disciplinares (BRASIL, 2005n);
- b) Resolução 30/2007: uniformizou as normas relativas ao procedimento administrativo disciplinar aplicável aos magistrados (BRASIL, 2007e). Elenca que as penas disciplinares aplicáveis são advertência, censura, remoção compulsória, disponibilidade, aposentadoria compulsória e demissão. Estabeleceu que o magistrado que estiver respondendo a processo administrativo disciplinar só poderá ser exonerado a pedido, ou aposentado voluntariamente, após a conclusão do processo ou do cumprimento da pena; e
- c) Resolução 34/2007: regulamentou o exercício de atividades do magistério pelos magistrados, ao determinar que o exercício da docência pelos mesmos seja compatível com os horários fixados para o expediente forense, o que deverá ser comprovado perante o Tribunal, sob pena de instalação de procedimento disciplinar contra o juiz (BRASIL, 2007j).

O último grupo das resoluções disciplina aspectos da execução penal, através da padronização de procedimentos de expedição da guia de recolhimento provisório do condenado (resolução 19/2006), e da expedição anual de atestado de pena a cumprir por parte dos tribunais que detenham competência para executar penas privativas de liberdade (29/2007) (BRASIL, 2006j; 2007b). Este último deve conter informações que garantam o justo cumprimento da pena: discriminação do montante da pena privativa de liberdade; o regime prisional de cumprimento da pena; a data do início do cumprimento da pena e a data, em tese, do término do cumprimento integral da pena; e a data a partir da qual o apenado, em tese, poderá postular a progressão do regime prisional e o livramento condicional.

São identificadas nas resoluções que abordam o controle, os objetivos característicos da atividade de controle administrativo, como a vigilância, a orientação e a correção da conduta dos gestores dos tribunais e demais membros da Justiça, na perspectiva de minimizar algumas das causas estruturais da crise do Judiciário brasileiro no tocante à carência de controle administrativo de seus órgãos. Algumas exerceram importante papel na

concretização dos princípios constitucionais da moralidade e impessoalidade na administração judiciária nacional, como foi o caso das resoluções 6/2005 e 7/2005.

É mediante o controle que ocorre a definição dos padrões e o monitoramento do desempenho da execução da ação, a comparação do desempenho verificado com os padrões estabelecidos e a tomada de ações corretivas para assegurar os objetivos desejados. Conforme exposto anteriormente, a avaliação do desempenho de organizações públicas, e em especial no Judiciário, é tarefa difícil de ser realizada, uma vez que até o momento não existem indicadores consolidados que meçam a eficiência, a eficácia e a efetividade da prestação dos serviços judiciais. Portanto a avaliação das atividades desenvolvidas no âmbito administrativo dos tribunais, pelo CNJ, ocorre mediante a verificação se as ações realizadas pelos órgãos do Poder estão em conformidade com o disposto na lei, em especial na Constituição, e nas resoluções e recomendações expedidas pelo órgão.

A função de controle foi reforçada por duas das resoluções que disciplinaram o exercício de outras atividades profissionais pelos magistrados, as quais lhes tomariam o tempo que deveria ser dedicado para a prestação jurisdicional. Já a resolução 30/2007 teve como objetivo padronizar, em âmbito nacional, o processo disciplinar contra os magistrados. A dificuldade do Poder em punir os magistrados era uma das críticas sofridas pelo Judiciário. Cabe aqui lembrar que a dificuldade de punição do mau profissional, em razão da sua autonomia, é uma das características das burocracias profissionais. Portanto, tais instrumentos normativos vão ao encontro do objetivo de controle organizacional de limitação de autoridade dos membros do Judiciário mediante a descrição de regras, diretrizes e políticas de conduta.

Numa avaliação da atuação do Conselho, verifica-se que a sua produção normativa, aqui representadas pelas 37 resoluções e 10 recomendações, normas de cumprimento obrigatório pelos órgãos e agentes do Poder, podem, em tese, contribuir para a qualificação de três componentes da administração judiciária em nível nacional: planejamento, organização e controle. Além disso, algumas recomendações visam a sanar outros problemas estruturais do Judiciário. O difícil acesso ao Judiciário pode ser minimizado pelo fortalecimento dos juizados especiais. A falta de estrutura das demais instituições públicas integrantes do Sistema de Justiça, pelo menos as que abordam a questão da violência doméstica, pode ser minimizada com a integração do Poder Judiciário aos demais serviços da rede de atendimento à mulher.

A análise aqui realizada ficou restrita ao aspecto formal, uma vez que não é o escopo do presente trabalho mensurar o efetivo cumprimento do disposto nas resoluções e recomendações por todos os órgãos do Judiciário em face da complexidade e da magnitude do universo compreendido pelo Poder em todo o território nacional.

Assim sendo, conclui-se que as normatizações elencadas direcionaram-se ao enfrentamento das causas estruturais da crise na administração judiciária: deficiência no controle administrativo, incapacidade de gestão e falta de planejamento estratégico em nível nacional.

6.2 TEMAS ABORDADOS NAS RECOMENDAÇÕES POR PEDIDO DE PROVIDÊNCIAS NO ÂMBITO ADMINISTRATIVO E GERENCIAL

As recomendações constantes nos relatórios anuais são consequência do dever constitucional do Conselho de propor providências que considere prioritárias para o aprimoramento da Justiça nacional (BRASIL, 2005c). Diferentemente das recomendações expedidas pelo Plenário do Conselho, estas não têm caráter de cumprimento obrigatório pelos órgãos do Judiciário. As recomendações podem ser no âmbito normativo ou no administrativo e gerencial. As recomendações por pedidos de providência no âmbito normativo indicam quais projetos de lei em tramitação no Congresso Nacional o Conselho sugere que seja dada prioridade na aprovação.

Já as providências no âmbito administrativo e gerencial constituem-se em indicações prioritárias a serem adotadas pelos órgãos do Poder Judiciário em seus planos gerenciais e metas administrativas. Tais providências são iniciativas por parte do Conselho para a melhoria da administração judiciária em nível nacional. No período entre 14 de junho de 2005 e 14 de junho de 2007 foram realizadas 11 recomendações nos relatórios anuais, cujo conteúdo encontra-se abaixo (BRASIL, 2005c; 2006y).

Para minimizar a falta de planejamento nacional do Poder, o CNJ fez as seguintes recomendações (BRASIL, 2005c; 2006y):

- a) adaptação por parte dos tribunais de suas estruturas internas para possibilitar o fornecimento das informações necessárias para a elaboração da pesquisa Justiça em Números;
- b) priorização da modernização das primeiras instâncias por meio de um planejamento orçamentário e administrativo que contemple as necessidades de tais unidades judiciais; e
- c) observância, pelos Tribunais, das conclusões e das indicações da Comissão dos Juizados Especiais do CNJ no tocante ao planejamento, gestão de patrimônio, gestão tecnológica, gestão de pessoas e gestão de processos.

Percebe-se que foi sugerida a participação dos órgãos de primeiro grau no processo de planejamento dos tribunais. Tal planejamento deve ser acompanhado da adoção de variadas técnicas de gestão para ser concretizado.

A disseminação da informatização dos órgãos do Judiciário, ação essencial para reduzir a morosidade dos processos judiciais, foi objeto de três recomendações (BRASIL, 2005c; 2006y):

- a) adoção pelos órgãos do Poder Judiciário nacional de “padrões de interoperabilidade” para integração dos sistemas de informação;
- b) adoção pelos órgãos do Poder Judiciário de providências necessárias para a implementação do processo virtual; e
- c) troca entre os órgãos do Judiciário de soluções criativas para a administração do processo de insumos tecnológicos.

A melhoria da gestão dos vários tribunais foi sugerida da seguinte forma (BRASIL, 2005c; 2006y):

- a) maximização das capacidades gerenciais das instituições do Poder Judiciário pela adoção de soluções criativas contra a ineficiência administrativa e o anacronismo organizacional em um contexto de recursos escassos;
- b) colaboração dos ramos do Judiciário Nacional para a criação e implantação das Ouvidorias de Justiça vinculadas ao CNJ; e
- c) manutenção de diálogo público e transparente com os governos e corporações privadas, grandes usuários do Judiciário, visando a mudanças de condutas e procedimentos que desonerem a máquina judicial da excessiva demanda sobre sua estrutura.

É sugerida pelo CNJ, portanto, a aplicação de ações que visem a qualificar a administração judiciária em nível nacional, acompanhada pela interface com o usuário eventual da Justiça (que poderão se manifestar nas Ouvidorias de Justiça) e com os usuários corriqueiros (governos e empresas). Tais contatos poderão possibilitar uma gama importante de informações a serem utilizadas no processo de gestão tanto em nível nacional quanto em nível específico da Justiça.

A melhoria da qualificação dos magistrados ocorreu pela solicitação de colaboração dos ramos do Poder Judiciário estadual, federal e trabalhista com o STJ e o TST na implantação das Escolas Nacionais de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados.

A diminuição do número de recursos nos tribunais foi sugerida através da indicação de implantação, pelos órgãos do Poder Judiciário, da Justiça de conciliação, com o objetivo de promover uma cultura de pacificação social.

Verifica-se que as recomendações constantes nos relatórios anuais adentraram mais detalhadamente em aspectos relativos à administração judiciária do que as resoluções e recomendações aprovadas pelo Plenário do CNJ. Estas, neste quesito, tiveram atuação voltada para regulamentar o controle administrativo e de tornar efetivos os princípios constitucionais da Administração Pública.

A situação de caráter não vinculativo das recomendações do Conselho no aspecto gerencial pode ser decorrência de dois aspectos característicos do Judiciário: a resistência a mudanças por parte dos magistrados (os operadores profissionais qualificados e com autonomia de atuação), situação típica de ocorrer nas burocracias profissionais, que no caso é reforçada pelo autogoverno dos tribunais, garantido constitucionalmente ao Poder; e o período temporal para o qual o Judiciário está voltado ser o passado, o que desestimula a preocupação com ações futuras desenvolvidas por esta organização na consecução da sua atividade-fim, a aplicação da jurisdição.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A apreciação pelo magistrado de um processo judicial requer certo transcurso temporal, em razão dos prazos legais para a ocorrência da ampla defesa e do devido processo legal. Porém, a morosidade da prestação jurisdicional resultou em várias críticas ao Judiciário por parte da população. A criação do Conselho Nacional de Justiça deu-se em um contexto no qual era difundido o entendimento de que o Judiciário passava por uma crise, cuja principal característica era a lentidão no julgamento dos processos.

Vencidas as resistências iniciais, levantadas em juízo por parte da entidade representativa da magistratura nacional, à instalação do Conselho, várias foram as expectativas da sociedade, de segmentos políticos e de representantes do meio jurídico em relação à atuação do novel órgão no exercício do controle da atividade administrativo-financeira dos tribunais e da conduta dos membros do Poder, e na realização do planejamento estratégico da instituição.

Muitas foram as atividades realizadas pelo órgão no seus dois primeiros anos, mas sobre as ações que foram objeto de análise no presente estudo, a sua produção normativa institucional, conclui-se que as resoluções e recomendações expedidas pelo Conselho foram direcionadas no sentido de contribuir para a melhoria da gestão do Poder Judiciário brasileiro, em especial nas funções administrativas do planejamento, da organização e do controle. Contudo, destaca-se que o Conselho não realizou o aguardado planejamento estratégico do Judiciário, possivelmente em razão da peculiaridade inerente à Burocracia Profissional de resistir em adotar um planejamento válido para toda a organização, em razão da grande autonomia dos profissionais, e pela falta de tradição do Poder na utilização de indicadores que registrem o desempenho da instituição.

Dada essa situação, recomenda-se que o Conselho Nacional de Justiça estimule e possibilite a participação dos diversos segmentos do Judiciário na realização do planejamento estratégico do Poder, além de estimular a adoção de indicadores de mensuração do desempenho desses segmentos.

Importante salientar que a análise aqui realizada ficou restrita ao aspecto formal das ações realizadas pelo Conselho Nacional de Justiça, classificadas de acordo com as funções administrativas, uma vez não ser o escopo do presente trabalho a mensuração do cumprimento do disposto nas resoluções e recomendações por todos os órgãos do Judiciário, em face da complexidade e da magnitude do universo compreendido pelo Poder em todo o território

nacional. Sugere-se, assim, que o presente estudo tenha continuidade no sentido de mensurar a efetividade das ações normativas do Conselho pelos segmentos da Justiça e pelos tribunais, uma vez que cada órgão tem autonomia administrativa e financeira garantida constitucionalmente, e que os cargos de direção do Poder são exercidos por magistrados selecionados por mérito na aplicação da jurisdição ou indicados pelo Ministério Público e pela advocacia. São, portanto, profissionais que não têm, em princípio, formação acadêmica em gestão.

Vislumbra-se, assim, a partir do Conselho Nacional de Justiça, uma tendência ao enfrentamento das causas estruturais da crise do Judiciário relativas à administração judiciária: a deficiência do controle administrativo dos órgãos do Poder, a incapacidade de gestão e a falta de planejamento das ações da instituição.

REFERÊNCIAS

AMB questiona criação do Conselho Nacional de Justiça. **Supremo Tribunal Federal**, 09 dez. 2004. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/noticias/imprensa/ultimas/ler.asp?CODIGO=116885&tip=UN>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS. **Relatório Final – Pesquisa Qualitativa**. Projeto Imagem do Poder Judiciário. 2004. Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br//static/text/30565,4>>. Acesso em: 08 out. 2006.

_____. **Pesquisa AMB 2005**. Disponível em: <<http://www.amb.com.br/portal/docs/noticias/PesquisaAMB2005.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2006.

BANDEIRA, Regina Maria Groba. **A Emenda Constitucional nº. 45, de 2004 - O Novo Perfil do Poder Judiciário Brasileiro**. Brasília: Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados, 2005. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/internet/publicacoes/estnottec/tema6>>. Acesso em: 27 ago. 2007.

BASTOS, Márcio Thomaz. Discurso do Ministro da Justiça. **Supremo Tribunal Federal**, 14 jun. 2005b. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/noticias/imprensa/ultimas/ler.asp?CODIGO=140007&tip=UN¶m=>>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a administração pública municipal**. Caxias do Sul: Educus, 2005.

BRASIL. Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1979. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Magistratura Nacional. **Presidência da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp35.htm>. Acesso em: 29 ago. 2007.

_____. Ministério da Justiça. **Diagnóstico do Poder Judiciário**. Brasília: Ministério da Justiça, 2004a. Disponível em: <www.justica.gov.br>. Acesso em: 03 out. 2006.

_____. Ministério da Justiça. Despachos do Presidente da República nº. 204, de 15 de dezembro de 2004. **Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais Rápido e Republicano**. 2004b. Disponível em: <www.justica.gov.br>. Acesso em: 17 set. 2006.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988**. Atualizada até a Emenda Constitucional n. 45, de 8-12-2004, acompanhada de notas remissivas e dos textos integrais das Emendas Constitucionais e Emendas Constitucionais de Revisão. 35 ed. atual. ampl. São Paulo: Saraiva, 2005a.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 3.367**. Requerente: Associação dos Magistrados Brasileiros. Requerido: Congresso Nacional. Relator: Min. Cezar Peluso. Brasília, 13 de abril de 2005. 2005b. Disponível em: <[http://www.stf.gov.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=3367.NUME.+E+\\$ADI\\$.SCLA.&base=baseAcordaos](http://www.stf.gov.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=3367.NUME.+E+ADI.SCLA.&base=baseAcordaos)>. Acesso em: 29 ago. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Anual 2005**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2005c. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=95&Itemid=251>. Acesso em: 29 ago. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Regimento Interno**. 2005d. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=84>. Acesso em: 19 ago. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 1, de 29 de junho de 2005. Dispõe sobre as atividades de apoio ao Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. 2005e. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 2, de 16 de agosto de 2005. Aprova o Regimento Interno do Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. 2005f. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 3, de 16 de agosto de 2005. Dispõe sobre as férias coletivas nos Juízos e Tribunais de 2º Grau e dá outras providências. 2005g. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 4, de 16 de agosto de 2005. Cria o Sistema de Estatística do Poder Judiciário e dá outras providências. 2005h. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 5, de 16 de agosto de 2005. Estabelece limites de despesa com pessoal e encargos sociais para os órgãos do Poder Judiciário da União. 2005i. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 6, de 13 de setembro de 2005. Dispõe sobre a aferição do merecimento para promoção de magistrados e acesso aos Tribunais de 2º grau. 2005j. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 7, de 18 de outubro de 2005. Disciplina o exercício de cargos, empregos e funções por parentes, cônjuges e companheiros de magistrados e de servidores investidos em cargos de direção e assessoramento, no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário e dá outras providências. 2005k. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 8, de 29 de novembro de 2005. Dispõe sobre a regulamentação do expediente forense no período natalino e dá outras providências. 2005l. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 9, de 06 de dezembro de 2005. Dá nova redação ao art. 3º da Resolução nº 7, de 18 de outubro de 2005. 2005m. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 10, de 19 de dezembro de 2005. Veda o exercício pelos membros do Poder Judiciário de funções nos Tribunais de Justiça Desportiva e Comissões Disciplinares. 2005n. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 11, de 31 de janeiro de 2006. Regulamenta o critério da atividade jurídica Regulamenta o critério de atividade jurídica para a inscrição em concurso público de ingresso na carreira da magistratura nacional e dá outras providências. 2006a. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em:

<http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 12, de 14 de fevereiro de 2006. Cria o Banco de Soluções do Poder Judiciário e dá outras providências. 2006b. **Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Medida Cautelar em Ação Declaratória de Constitucionalidade nº 12-6.** Requerente: Associação dos Magistrados Brasileiros. Requeridos: Conselho Nacional de Justiça. Relator: Min. Carlos Britto. Brasília, 16 de fevereiro de 2006. 2006c. Disponível em: <[http://www.stf.gov.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=12.NUME.+E+\\$ADC\\$.SCLA.&base=baseAcordaos](http://www.stf.gov.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=12.NUME.+E+ADC.SCLA.&base=baseAcordaos)>. Acesso em: 13 nov. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 13, de 21 de março de 2006. Dispõe sobre a aplicação do teto remuneratório constitucional e do subsídio mensal dos membros da magistratura. 2006d. **Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 14, de 21 de março de 2006. Dispõe sobre a aplicação do teto remuneratório constitucional para os servidores do Poder Judiciário e para a magistratura dos Estados que não adotam o subsídio. 2006e. **Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 15, de 20 de abril de 2006. Dispõe sobre a regulamentação do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário, fixa prazos e dá outras providências. 2006f. **Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 16, de 02 de junho de 2006. Estabelece critérios para a composição e eleição do Órgão Especial dos Tribunais e dá outras providências. 2006g. **Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 17, de 19 de junho de 2006. Define parâmetros a serem observados na escolha de Magistrados para substituição dos membros dos

Tribunais. 2006h. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 18, de 08 de agosto de 2006. Dispõe sobre a utilização do serviço móvel pessoal do Conselho Nacional de Justiça. 2006i. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 19, de 29 de agosto de 2006. Dispõe sobre a execução penal provisória. 2006j. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 20, de 29 de agosto de 2006. Disciplina a contratação, por delegados extrajudiciais, de cônjuge, companheiro e parente, na linha reta e na colateral, até terceiro grau, de magistrado incumbido da corregedoria do respectivo serviço de notas ou de registro. 2006k. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 21, de 29 de agosto de 2006. Dá nova redação ao parágrafo 1º do artigo 2º da Resolução nº 7. 2006l. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 22, de 26 de setembro de 2006. Regulamenta o pagamento de retribuição pecuniária aos juízes auxiliares do Conselho Nacional de Justiça. 2006m. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 23, de 10 de outubro de 2006. Revogada pela Resolução nº 25, de 14 de novembro de 2006. 2006n. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 24, de 24 de outubro de 2006. Revoga o disposto no art. 2º da Resolução nº 3 do Conselho Nacional de Justiça. 2006o. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em:

<http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Lei nº 11.364, de 26 de outubro de 2006. Dispõe sobre as atividades de apoio ao Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. 2006p. **Presidência da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11364.htm>. Acesso em: 29 ago. 2007.

_____. Lei nº 11.365, de 26 de outubro de 2006. Dispõe sobre a remuneração dos membros do Conselho Nacional de Justiça. 2006q. **Presidência da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11365.htm>. Acesso em: 29 ago. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 25, de 14 de novembro de 2006. Dispõe sobre a conversão em pecúnia de férias de magistrados não gozadas por necessidade de serviço. 2006r. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação nº 1, de 28 de novembro de 2006. Recomenda aos Tribunais e outros órgãos do Poder Judiciário com atuação direta ou indireta sobre os Juizados Especiais a adoção de diversas medidas de aperfeiçoamento dos Juizados Especiais. 2006s. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=60&Itemid=163>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação nº 2, de 28 de novembro de 2006. Recomenda aos Tribunais de Justiça a implantação de equipe interprofissional em todas as comarcas do Estado, de acordo com o que prevêem os arts. 150 e 151 do Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069/90). 2006t. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=60&Itemid=163>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação nº 3, de 28 de novembro de 2006. Recomenda a especialização de varas criminais para processar e julgar delitos praticados por organizações criminosas e dá outras providências. 2006u. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=60&Itemid=163>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação nº 4, de 28 de novembro de 2006. Recomenda a destinação de verba orçamentária específica para a expansão do atendimento à população por meio dos Juizados Especiais. 2006v. **Conselho Nacional de Justiça**.

Disponível em:
<http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=60&Itemid=163>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação nº 5, de 28 de novembro de 2006. Recomenda o estudo da viabilidade da criação de varas especializadas em direito de família, sucessões, infância e juventude, e de Câmaras ou Turmas com competência exclusiva ou preferencial sobre tais matérias. 2006x. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=60&Itemid=163>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação nº 6, de 28 de novembro de 2006. Recomenda aos Tribunais Regionais Federais, aos Tribunais Regionais do Trabalho e aos Tribunais de Justiça que passem a valorar cada acordo realizado pelos magistrados como uma sentença para todos os efeitos. 2006z. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=60&Itemid=163>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 26, de 05 de dezembro de 2006. Ficam estabelecidos novos limites de despesas com pessoal e encargos sociais para os órgãos do Poder Judiciário da União. 2006w. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Anual 2006**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2006. 2006y. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=95&Itemid=251>. Acesso em: 29 ago. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 27, de 18 de dezembro de 2006. Revoga a Resolução nº 25, de 14 de novembro de 2006, que dispõe sobre a conversão em pecúnia de férias de magistrados não gozadas por necessidade de serviço, e a alínea “e” do inciso I do art. 8º da Resolução nº 13, de 21 de março de 2006. 2006y1. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 28, de 18 de dezembro de 2006. Revoga a Resolução nº 24, de 24 de outubro de 2006, que dispõe sobre a revogação do disposto no art. 2º da Resolução nº 3 do Conselho Nacional de Justiça. 2006y2. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Superior Tribunal de Justiça. Portaria nº 8, de 11 de janeiro de 2007. Torna públicos os valores do subsídio de Ministro e da remuneração dos servidores do Superior Tribunal de Justiça, conforme Anexos I a V. 2007a. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 jan. 2007. Seção 1, p. 77-78. Disponível em: <http://bdjur.stj.gov.br/dspace/bitstream/2011/8564/1/Prt_8_2007_PRE.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 29, de 27 de fevereiro de 2007. Dispõe sobre a regulamentação da expedição anual de atestado de pena a cumprir e dá outras providências. 2007b. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação nº 7, de 28 de fevereiro de 2007. Recomenda o estudo técnico sobre a estrutura das Varas de Execuções Penais do Estado do Pará, de modo a atender satisfatoriamente à demanda processual represada. 2007c. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=60&Itemid=163>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação nº 8, de 28 de fevereiro de 2007. Recomenda aos Tribunais de Justiça, Tribunais Regionais Federais e Tribunais Regionais do Trabalho a realização de estudos e de ações tendentes a dar continuidade ao Movimento pela Conciliação. 2007d. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=60&Itemid=163>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 30, de 07 de março de 2007. Dispõe sobre a uniformização de normas relativas ao procedimento administrativo disciplinar aplicável aos magistrados. 2007e. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação nº 9, de 07 de março de 2007. Recomenda aos Tribunais de Justiça a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher e a adoção de outras medidas, previstas na Lei 11.340, de 09.08.2006, tendentes à implementação das políticas públicas, que visem a garantir os direitos humanos das mulheres no âmbito das relações domésticas e familiares. 2007f. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=60&Itemid=163>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 31, de 10 de abril de 2007. Estabelece procedimentos e prazos para encaminhamento, ao Conselho Nacional de Justiça, das propostas orçamentárias para o ano de 2008, e de solicitações de alterações orçamentárias autorizadas pela Lei de Diretrizes Orçamentárias no exercício de 2007 pelos Órgãos do Poder Judiciário da União e pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. 2007g. **Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 32, de 10 de abril de 2007. Dispõe sobre as remoções a pedido e permuta de magistrados de igual entrância. 2007h. **Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 33, de 10 de abril de 2007. Dispõe sobre a criação do Sistema Integrado da População Carcerária no âmbito do Poder Judiciário Nacional. 2007i. **Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 34, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre o exercício de atividades do magistério pelos integrantes da magistratura nacional. 2007j. **Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 35, de 24 de abril de 2007. Disciplina a aplicação da Lei nº 11.441/07 pelos serviços notariais e de registro. 2007k. **Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 36, de 24 de abril de 2007. Define parâmetros mínimos a serem observados na regulamentação da prestação jurisdicional ininterrupta, por meio de plantão permanente. 2007l. **Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 37, de 06 de junho de 2007. Dispõe sobre a obrigatoriedade de os Tribunais regulamentarem os casos excepcionais de Juízes residirem fora das respectivas comarcas. 2007m. **Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em:

<http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=57&Itemid=160>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação nº 10, de 06 de junho de 2007. Recomenda aos Tribunais Regionais Federais, Tribunais Regionais do Trabalho, órgãos da Justiça Militar da União e dos Estados e Tribunais de Justiça que facilitem o livre acesso dos membros e servidores do Ministério Público às suas respectivas salas de trabalho, quando localizadas no interior dos Fóruns, no período de recesso natalino. 2007n. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=60&Itemid=163>. Acesso em: 29 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Estatísticas do Conselho**. 2007o. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/images/stories/docs_cnj/estatistica/20070611.pdf>. Acesso em: 15 out. 2007.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Organograma**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=85>. Acesso em: 18 set. 2007p.

_____. Ministério da Justiça. **Controle Externo**. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/data/Pages/MJ3A3AE4F4ITEMID6C3649D6502042559C658AB225D0C41DPTBRIE.htm>>. Acesso em: 06 out. 2007q.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Pautas do Plenário**. Disponível em: <http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=category§ionid=6&id=71&Itemid=177>. Acesso em: 18 set. 2007r.

_____. Ministério da Justiça. **Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais**. Brasília, Ministério da Justiça, 2007s. Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br/pdf/pesquisacartorios.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2007.

BUSATO: reforma do Judiciário pode diminuir exclusão social. **Ordem dos Advogados do Brasil**, 08 dez. 2004. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/noticia.asp?id=3387>>. Acesso em: 10 out. 2006.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Traduzido por: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CARVALHO, Ernani. O controle externo do Poder Judiciário: O Brasil e as experiências dos Conselhos de Justiça na Europa do Sul. **Revista de Informação Legislativa**. n.170 abr./jun.

2006. Brasília: Senado Federal, 2006. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/web/cegraf/ril/principal.htm>>. Acesso em: 27 ago. 2007.

CAMARGO, Maria Auxiliadora Castro e. Reforma do Judiciário. Tribunal Constitucional e Conselho Nacional de Justiça. Controles externos ou internos? **Revista de Informação Legislativa**. n. 164. out./dez. 2004. Brasília: Senado Federal, 2004. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/web/cegraf/ril/principal.htm>>. Acesso em: 27 ago. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COSTA, Flávio Dino de Castro e. O Conselho Nacional de Justiça: competências e aspectos processuais. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. (Coords.). **Direito e Administração da Justiça**. Curitiba: Juruá, 2006, p. 77-95.

COSTA, Silvia Generali; MARTINESWIKI, Cláudio Luis; VIEIRA, Luciano J. M.. Planejando a Estrutura do Judiciário para o Futuro: a Difícil Busca por Indicadores Confiáveis. **Revista da AJURIS/Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul**. v. 33, n. 103. Porto Alegre: AJURIS, 2006, p. 305-322.

CURY, Antonio. **Organização & Métodos: Uma Visão Holística**. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, Richard L. **Administração**. Traduzido por: Robert Brian Taylor. 6. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

ERDELYI, Maria Fernanda. Muro das lamentações: CNJ luta para não virar mais uma instância da Justiça. **Revista Consultor Jurídico**, 29 de setembro de 2007. Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br/static/text/59999,1>>. Acesso em: 01 out. 2007.

FARIA, José Eduardo. **O poder Judiciário no Brasil: paradoxos, desafios e alternativas**. Série Monografias do CEJ, v.3. Brasília: CJF, 1996. Disponível em: <<http://www.justicafederal.gov.br/>>. Acesso em: 28 ago. 2007.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. Traduzido por: Irene de Bojano e Mário de Souza. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FESTA na Justiça. Sessão inaugura comemorações do bicentenário. **Revista Consultor Jurídico**, 11 maio 2007. Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br/static/text/55517,1>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

FLEURY, Newton Meyer. A resposta da gestão estratégica às exigências de efetividade, eficácia e de eficiência no Poder Judiciário. In: FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2005, p. 25-36.

FONTELES, Cláudio. Discurso do Procurador-Geral da República. **Supremo Tribunal Federal**, 14 jun. 2005. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/noticias/imprensa/ultimas/ler.asp?CODIGO=140006&tip=UN¶m=>>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

FRANÇA. Conseil Supérieur de la Magistrature. **Composition & fonctionnement**. Disponível em: <<http://www.conseil-superieur-magistrature.fr/presentation/espanol/miembros.htm>>. Acesso em: 12 out. 2007.

FREITAS, Juarez. **O Controle dos Atos Administrativos e os Princípios Fundamentais**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Malheiros, 2004.

GOMES, Adhemar Martins Bento. Atualidade e Perspectivas da Administração Pública. In: FUNDAÇÃO LUIS EDUARDO MAGALHÃES. **Gestão Pública**: a trajetória da função administração no Estado da Bahia. Salvador: FLEM, 2003, p. 63-74.

GOMES, Luiz Flávio. Súmulas vinculantes. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 11, n. 1296, 18 jan. 2007. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9402>>. Acesso em: 14 out. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. **Confiança nas Instituições**. 2005. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/opp/pesquisa/opiniaopublica/download/opp098_confianca_portali_bope_ago05.pdf>. Acesso em: 06 out. 2006.

_____. **Pesquisa de Opinião Pública sobre o Ministério Público**. 2004. Disponível em: <[http://www2.ibope.com.br/calandrakbx/filesmng.nsf/Opiniao%20Publica/Downloads/Opp074_fev_04.pdf/\\$File/Opp074_fev_04.pdf](http://www2.ibope.com.br/calandrakbx/filesmng.nsf/Opiniao%20Publica/Downloads/Opp074_fev_04.pdf/$File/Opp074_fev_04.pdf)>. Acesso em: 06 out. 2006.

ITO, Marina. Aumentam reclamações contra juízes e servidores. **Revista Consultor Jurídico**, 12 de novembro de 2007. Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br/static/text/61264,1>>. Acesso em: 15 nov. 2007.

JOBIM, Nelson. Íntegra do discurso do presidente do Supremo Tribunal Federal. **Supremo Tribunal Federal**, 14 jun. 2005. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/noticias/imprensa/ultimas/ler.asp?CODIGO=140026&tip=UN¶m=>>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

JOGO duro. Lula defende reforma do Judiciário com controle externo. **Revista Consultor Jurídico**, 22 abr. 2003. Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br/static/text/5953,1>>. Acesso em: 06 out. 2006.

JUSTIÇA em festa. Márcio Thomaz Bastos comemora promulgação da reforma. **Revista Consultor Jurídico**, 8 dez. 2004. Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br/static/text/31706,1>>. Acesso em: 06 out. 2006.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LISBOA, Gilmar Aprígio. **Organização Judiciária**. Porto Alegre: Síntese, 1999.

MAGISTRADOS repudiam controle externo do Poder Judiciário. **Valor Online**, 23 mar. 2004. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/valor/2004/03/23/ult1913u4656.jhtm>>. Acesso em: 06 out. 2007.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. Traduzido por: Maria Isabel Hopp. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. Atualizado por: Eurico de Andrade Azevedo; Delcio Balestero Aleixo; José Emmanuel Burle Filho. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

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

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. Traduzido por: Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. Traduzido por: Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MISOCZKY, Maria Ceci; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados. **Revista de Administração Pública**. v. 35, n. 5. Set./Out. 2001. Rio de Janeiro:, p. 163-177.

MISOCZKY, Maria Ceci. Uma defesa da reflexão teórico crítica na pesquisa e prática da administração pública. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 2004. **Anais**. Rio de Janeiro, 2004. 1 CD-ROM.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Traduzido por: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER PEREIRA, Luiz C. **Introdução à Organização Burocrática**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MUDANÇA cultural. **Revista Veja**, ed. 1.800, 30 abr. 2003. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/300403/cartaleitor.html>>. Acesso em: 11 out. 2006.

NALINI, Renato. **A Rebelião da Toga**. Campinas: Millennium, 2006.

OLIVEIRA, Alexandre Nery de. Hierarquia e subordinação judiciárias. Inconstitucionalidade. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 5, n. 48, dez. 2000. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=246>>. Acesso em: 28 set. 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Los Derechos Civiles Y Políticos, Em Particular Las Cuestiones Relacionadas Con: La Independencia Del Poder Judicial, La Administración De Justicia, La Impunidad - MISIÓN AL BRASIL**. 2005. Disponível em: <http://ap.ohchr.org/documents/dpage_s.aspx?m=87>. Acesso em: 06 out. 2006.

OVÍDIO critica sistema recursal e prega reinserção do Direito na sociedade. **Tribunal Regional Federal da 4ª Região**, 04 ago. 2005. Disponível em: <http://www.trf4.gov.br/trf4/noticias/noticia_detalhes.php?id=4743>. Acesso em: out. 2006.

PAULA, Maria Eunice de. **Poder Judiciário: Crise e Reforma**. 2006. 131 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

PESQUISA: o que pensa o brasileiro sobre a Justiça. **Ordem dos Advogados do Brasil**, 10 nov. 2003. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/noticia.asp?id=1398&arg=reforma%20and%20judiciário>>. Acesso em: 06 out. 2006.

PINHEIRO, Armando Castelar. Direito e Economia Num Mundo Globalizado: Cooperação Ou Confronto? **Texto Para Discussão**. n. 963. Rio de Janeiro: IPEA, 2003. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em: 10 ago. 2005.

PINHEIRO, Ivan Antônio. O Ministério Público Enquanto Poder Executivo. **Revista Eletrônica de Administração**. ed. 41, v. 10, n. 5, set-out 2004. Disponível em: <www.read.ea.ufrgs.br>. Acesso em: 21 nov. 2006.

PORTAL DA JUSTIÇA FEDERAL. **Conheça o CJF**. Disponível em: <<http://www.justicafederal.gov.br/>>. Acesso em: 06 out. 2007.

PRÓXIMOS passos. Só reforma Processual pode acabar com morosidade judicial. **Revista Consultor Jurídico**, 8 dez. 2004. Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br/static/text/31713,1>>. Acesso em: 06 out. 2006.

RODRIGUES, Horácio Wanderlei. O Poder Judiciário no Brasil. In: O Terceiro Setor em Crise: Impasses e Saídas. **Cadernos Adenauer**, ano 3. n. 6. Rio de Janeiro. Fundação Konrad Adenauer, 2003.

RUBLECKI, Luciana Felício. **Justiça Federal – A Instituição e as Pessoas**. Efeitos da Estrutura Organizacional sobre a Comunicação e a Administração de Recursos Humanos. 2007. 124 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Especialização em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. 1 CD-ROM.

SADEK, Maria Tereza Aina. Judiciário: mudanças e reformas. **Opinião Pública**. vol.10, n.1, 2004a. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/op/v10n1/20320.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2006.

_____. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião Pública**. vol.10, n.1, 2004b. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/op/v10n1/20314.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2006.

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

SANTOS, Clézio Saldanha dos. E como fica a questão do controle dos serviços públicos no novo gerencialismo? In: 25º Encontro Anual da ANPAD, 2001, Campinas-SP. XXV ENANPAD 2001. **Anais**. Rio de Janeiro : ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

_____. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SEM resultado. 'Reforma não afasta morosidade do Poder Judiciário'. **Revista Consultor Jurídico**, 19 nov. 2004. Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br/static/text/31290,1>>. Acesso em: 06 out. 2006.

SILVA, Cláudia Dantas Ferreira da. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário brasileiro. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 19 jul. 2006.

SILVA, Leonardo Peter da. Princípios fundamentais da administração judiciária . **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 886, 6 dez. 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=7666>>. Acesso em: 12 set. 2007.

SILVA, Ovídio A. Baptista da Silva. **Curso de Processo Civil**: Processo de Conhecimento. v.1. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. Traduzido por: Maria Teresa Corrêa de Oliveira e Fábio Alher. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLAIBI FILHO, Nagib. Administração Judiciária e Organização Judiciária. **Revista Forense**. v. 102. n. 383 (jan./fev. 2006). Rio de Janeiro: Forense, 2006.

SOL com peneira. Reforma do Judiciário 'não é o que o país precisa'. **Revista Consultor Jurídico**, 18 nov. 2004. Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br/static/text/31263,1>>. Acesso em: 06 out. 2006.

SPECK, Bruno Wilhelm (coord.). **Caminhos da Transparência**. 2002. Disponível em: <<http://www.transparencia.org.br/Source/index.htm>>. Acesso em: 14 out. 2006.

SUPREMO julga constitucional Conselho Nacional de Justiça. **Supremo Tribunal Federal**, 13 abr. 2005. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/noticias/imprensa/ultimas/ler.asp?CODIGO=130087&tip=UN¶m=>>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional. Insuficiência da reforma das leis processuais**. [2005]. Disponível em: <<http://www.abdpc.org.br/artigos/artigo51.htm>>. Acesso em: 13 out. 2007.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Consultoria para Proposição do Sistema Integrado de Informações do Poder Judiciário - Relatório Final**. 2005. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/seminario/>>. Acesso em: 20 out. 2006.

**ANEXO A – INDICADORES ESTATÍSTICOS UTILIZADOS NO ESTUDO A
JUSTIÇA EM NÚMEROS**

JUSTIÇA ESTADUAL

1. INSUMOS, DOTAÇÕES E GRAUS DE UTILIZAÇÃO DESPEASAS

- 1.1. Despesa total da justiça estadual sobre o pib estadual
- 1.2. Despesa da total justiça estadual sobre a despesa pública estadual
- 1.3.1. Despesa da justiça estadual com pessoal e com bens e serviços sobre a despesa total da justiça estadual;
- 1.3.2. Despesa da justiça estadual com pessoal e encargos e com custeio e e capital sobre a despesa total
- 1.5. Despesa total da justiça estadual por habitante
- 1.6. Magistrados por 100.000 habitantes da justiça estadual
- 1.7. Pessoal auxiliar da justiça estadual por 100.000 habitantes
- 1.7. Pessoal do quadro efetivo da justiça estadual por 100.000 habitantes
- 1.9. Valores recolhidos sobre despesa total da justiça estadual
- 1.10. Receitas decorrentes de execução fiscal na justiça estadual sobre a despesa total
- 1.11. Depósitos judiciais em processos da justiça estadual

INFORMÁTICA

- 1.12. Gastos com informática da justiça estadual;
- 1.13. Número de computadores por usuários na justiça estadual;

ÁREA FÍSICA

- 1.14. Ocupação de área em m2 na justiça estadual;
- 1.14.1. Despesa por m2 total
- 1.14.2. Pessoas por m2 útil
- 1.14.3. Processos por m2 útil

2. LITIGIOSIDADE E CARGA DE TRABALHO

- 2.1.1. Casos novos por 100.000 habitantes na justiça estadual 2º grau;
- 2.1.2. Casos novos por 100.000 habitantes na justiça estadual 1º grau;
- 2.1.3. Casos novos por 100.000 habitantes na justiça estadual nas turmas recursais
- 2.1.3. Casos novos por 100.000 habitantes na justiça estadual nos juizados especiais
- 2.2.1. Casos novos por magistrados da justiça estadual 2º grau;
- 2.2.2. Casos novos por magistrados da justiça estadual 1º grau
- 2.2.3. Casos novos por magistrados da justiça estadual nas turmas recursais
- 2.2.3. Casos novos por magistrados da justiça estadual nos juizados especiais
- 2.4.1. Carga de trabalho da justiça estadual 2º grau
- 2.4.2. Carga de trabalho da justiça estadual 1º grau
- 2.4.3. Carga de trabalho da justiça estadual nas turmas recursais
- 2.4.3. Carga de trabalho da justiça estadual nos juizados especiais
- 2.5.1. Taxa de congestionamento da justiça estadual 2º grau
- 2.5.2. Taxa de congestionamento da justiça estadual 1º grau
- 2.5.2. Taxa de congestionamento da justiça estadual nas turmas recursais
- 2.5.3. Taxa de congestionamento da justiça estadual nos juizados especiais
- 2.6.1. Taxa de recorribilidade externa no 2º grau;
- 2.6.2. Taxa de recorribilidade externa no 1º grau;
- 2.6.3. Taxa de recorribilidade externa nos juizados especiais
- 2.7.1. Taxa de recorribilidade interna no 2º grau;
- 2.7.2. Taxa de recorribilidade interna no 1º grau
- 2.7.3. Taxa de recorribilidade interna nas turmas recursais
- 2.7.3. Taxa de recorribilidade interna nos juizados especiais
- 2.8.1. Taxa de reforma da decisão no 2º grau
- 2.8.2. Taxa de reforma da decisão no 1º grau
- 2.8.3. Taxa de reforma da decisão nos juizados especiais

3. ACESSO À JUSTIÇA

- 3.1. Despesa com assistência judiciária sobre o pib estadual
- 3.2. Despesa com assistência judiciária sobre despesa pública total
- 3.3. Despesa com assistência judiciária sobre despesa total da justiça estadual
- 3.4. Despesa com assistência judiciária por habitante
- 3.5. Pessoas atendidas

4. PERFIL DAS DEMANDAS

- 4.1.1. Participação governamental na demanda da justiça estadual (ações propostas)
- 4.1.2. Participação governamental na demanda da justiça estadual (ações contra)

JUSTIÇA DO TRABALHO

1. INSUMOS, DOTAÇÕES E GRAUS DE UTILIZAÇÃO DESPESAS

- 1.1 Despesa total da justiça do trabalho sobre o pib regional
- 1.2. Despesa total da justiça do trabalho sobre a despesa pública federal
- 1.3.1. Despesa da justiça do trabalho com pessoal e com bens e serviços sobre a despesa total
- 1.3.2. Despesa da justiça do trabalho com pessoal e encargos e com custeio e capital sobre despesa total
- 1.5. Despesa da justiça do trabalho por habitante
- 1.6. Magistrados da justiça do trabalho por 100.000 habitantes
- 1.7. Pessoal auxiliar da justiça do trabalho por 100.000 habitantes
- 1.8. Pessoal do quadro efetivo da justiça do trabalho por 100.000 habitantes
- 1.9. Valores recolhidos sobre despesa da justiça do trabalho
- 1.10. Receitas decorrentes de atividade de execução previdenciária na justiça do trabalho sobre a despesa total
- 1.10. A receitas decorrentes de arrecadação de imposto de renda na justiça do trabalho sobre a despesa total
- 1.11. Depósitos judiciais em processos da justiça do trabalho

INFORMÁTICA

- 1.12. Gastos com informática da justiça do trabalho;
- 1.13. Número de computadores por usuários na justiça do trabalho;

ÁREA FÍSICA

- 1.14. Ocupação de área em m2 na justiça do trabalho
- 1.14.1. Despesa por m2 total
- 1.14.2. Pessoas por m2 útil
- 1.14.3. Processos por m2 útil

2. LITIGIOSIDADE E CARGA DE TRABALHO

- 2.1.1. Casos novos por 100.000 habitantes na justiça do trabalho 2º grau
- 2.1.2. Casos novos por 100.000 habitantes na justiça do trabalho 1º grau
- 2.2.1. Casos novos por magistrados da justiça do trabalho 2º grau;
- 2.2.2. Casos novos por magistrados da justiça do trabalho 1º grau;
- 2.4.1. Carga de trabalho da justiça do trabalho 2º grau;
- 2.4.1. Carga de trabalho da justiça do trabalho 1º grau;
- 2.4.1. Carga de trabalho da justiça do trabalho na fase de conhecimento no 1º grau;
- 2.4.1. Carga de trabalho da justiça do trabalho na fase de execução 1º grau;
- 2.5.1. Taxa de congestionamento da justiça do trabalho 2º grau
- 2.5.2. Taxa de congestionamento da justiça do trabalho 1º grau;
- Taxa de congestionamento na justiça do trabalho na fase de conhecimento no 1º grau
- Taxa de congestionamento na justiça do trabalho na fase de execução no 1º grau
- 2.6.1. Taxa de recorribilidade externa de acordãos no 2º grau;
- 2.6.2.a taxa de recorribilidade externa na fase de conhecimento - 1º grau

- 2.6.2.b taxa de recorribilidade externa na fase de execução - 1º grau
- 2.6.3. Taxa de recorribilidade externa de despacho denegatório de admissibilidade no 2º grau
- 2.7.1. Taxa de recorribilidade interna - 1º grau;
- 2.7.2. Taxa de recorribilidade interna de decisão monocrática no 2º grau;
- 2.7.3. Taxa de recorribilidade interna de acordãos no 2º grau
- 2.8.1. Taxa de reforma da decisão do 2º grau
- 2.8.2. Taxa de reforma da decisão do 1º grau;

3. ACESSO À JUSTIÇA

- 3.1. Despesa com assistência judiciária sobre o pib regional
- 3.2. Despesa com assistência judiciária sobre despesa pública total
- 3.3. Despesa com assistência judiciária sobre a despesa total da justiça do trabalho
- 3.4. Despesa com assistência judiciária por habitante
- 3.5. Partes atendidas

3.5. Pessoas atendidas

4. Perfil das demandas

- 4.1.1. Participação governamental na demanda da justiça do trabalho (ações propostas);
- 4.1.2. Participação governamental na demanda da justiça do trabalho (ações contra o governo);

JUSTIÇA FEDERAL DESPESAS

- 1.1. Despesa da justiça federal sobre o pib federal
- 1.2. Despesa da justiça federal sobre a despesa pública
- 1.3. Despesa da justiça federal com pessoal, bens e serviços sobre a despesa total
- 1.4. Despesa da justiça federal com pessoal e encargos e com custeio e capital sobre a despesa total
- 1.5. Despesa da justiça federal por habitante

INTEGRANTES

- 1.6. Magistrados por 100.000 habitantes da justiça federal
- 1.7. Pessoal auxiliar da justiça federal por 100.000 habitantes
- 1.8. Pessoal do quadro efetivo da justiça federal por 100.000 habitantes

RECOLHIMENTOS

- 1.9. Valores recolhidos sobre a despesa total da justiça federal
- 1.10. Receitas decorrentes de execução fiscal na justiça Federal sobre a despesa total
- 1.11. Depósitos judiciais em processos da justiça federal

INFORMÁTICA

- 1.12. Gastos com informática da justiça federal
- 1.13. Número de computadores por usuários na justiça federal

ÁREA FÍSICA

- 1.14. Ocupação de área em m2 na justiça federal
- 1.14.1. Despesa por m2 total
- 1.14.2. Pessoas por m2 útil
- 1.14.3. Processos por m2 útil

2. LITIGIOSIDADE E CARGA DE TRABALHO

- 2.1.1 casos novos por 100.000 habitantes na justiça federal 2º grau
- 2.1.2 casos novos por 100.000 habitantes na justiça federal 1º grau
- 2.1.3 casos novos por 100.000 habitantes nas turmas recursais

- 2.1.4 casos novos por 100.000 habitantes na justiça federal nos juizados especiais
 - 2.2.1 casos novos por magistrados da justiça federal 2º grau
 - 2.2.2 casos novos por magistrados da justiça federal 1º grau
 - 2.2.3 casos novos por magistrados nas turmas recursais
 - 2.2.4 casos novos por magistrados da justiça federal nos juizados especiais
 - 2.3. Taxa de crescimento de casos da justiça federal
 - 2.4.1 carga de trabalho da justiça federal 2º grau
 - 2.4.2 carga de trabalho da justiça federal 1º grau
 - 2.4.3 carga de trabalho na execução dos títulos executivos extrajudiciais no 1º grau
 - 2.4.4 carga de trabalho nas turmas recursais
 - 2.4.3 carga de trabalho da justiça federal nos juizados especiais
 - 2.5.1 taxa de congestionamento da justiça federal 2º grau
 - 2.5.2 Taxa de congestionamento da justiça federal 1º grau
 - 2.4.3 Taxa de congestionamento na execução dos títulos executivos extrajudiciais no 1º grau
 - Taxa de congestionamento das turmas recursais
 - 2.5.3 Taxa de congestionamento da justiça federal nos juizados especiais
 - 2.6.1 Taxa de recorribilidade externa da justiça federal no 2º grau
 - 2.6.3 Taxa de recorribilidade externa da justiça federal no 1º grau
 - 2.6.3 Taxa de recorribilidade externa da justiça federal nos juizados especiais
 - 2.7.1 Taxa de recorribilidade interna da justiça federal no 2º grau
 - 2.7.3 Taxa de recorribilidade interna da justiça federal no 1º grau
 - 2.7.3 Taxa de recorribilidade interna da justiça federal nas turmas recursais
 - 2.7.4 Taxa de recorribilidade interna da justiça federal nos juizados especiais
 - Taxa de reforma da decisão no 2º grau
 - Taxa de reforma da decisão no 1º grau
 - Taxa de reforma da decisão nos juizados especiais
- ### 3. ACESSO À JUSTIÇA
- 3.1. Despesa com assistência judiciária sobre o pib federal
 - 3.2. Despesa com assistência judiciária sobre despesa pública total
 - 3.3. Despesa com assistência judiciária sobre a despesa total da justiça federal
 - 3.4. Despesa com assistência judiciária por habitante
 - 3.5. Partes atendidas
- ### 4. PERFIL DAS DEMANDAS
- 4.1. Participação governamental na demanda da justiça federal
 - 4.1.1 Propostas pelo Governo
 - 4.1.2 Propostas contra o Governo

**ANEXO B – PRIORIDADES ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS INDICADAS
PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA AOS JUIZADOS ESPECIAIS
ESTADUAIS E FEDERAIS**

A - Prioridades operacionais dos Juizados Especiais Estaduais

1. Aplicação dos recursos orçamentários de forma proporcional ao volume de demanda dos juizados especiais.
2. Propiciar estrutura física, tecnológica e de pessoal adequada para processar os feitos de sua competência e gerar indicadores para medir esta adequação.
3. Existência na estrutura de cada tribunal de um órgão colegiado composto paritariamente por magistrados atuantes no sistema de juizados especiais e desembargadores, com o objetivo de planejar e supervisionar a implantação das políticas e ações estratégicas.
4. Que cada turma recursal conte com pelo menos um juiz atuante no Juizado Especial.
5. Adoção dos indicadores (dados estatísticos) do Conselho Nacional de Justiça como padrão para todos os tribunais.

B - Prioridades Estratégicas dos Juizados Especiais Estaduais

1. Instalação de Juizados Especiais autônomos, com juízes titulares, em áreas cuja demanda regular justifique a estrutura.
2. Criação de quadro próprio de servidores para os Juizados Especiais.
3. Institucionalização da penhora *on line* (convênio BACEN/JUD).
4. Descentralização dos Juizados Especiais, de modo a estarem instalados em áreas em que haja demanda permanente.
5. Imediata implementação de "mutirões" de magistrados e de servidores para desobstruir os Juizados Especiais em que a taxa de congestionamento esteja elevada (acima da média nacional de 2004).
6. Imediata implantação dos Juizados Especiais itinerantes.

C - Prioridades Operacionais dos Juizados Especiais Federais

1. Elaboração de plano de comunicação que contemple "marketing" institucional e assessoria de imprensa.
2. Aprimoramento dos sistemas regionais para possibilitar a troca de informações e a geração de estatísticas.

3. Definição de normas nacionais de segurança de dados e de segurança do trabalho, com equipamentos adequados a atendimento virtual.
4. Desenvolvimento de um sistema de informática para a Turma Nacional de Uniformização e para o Supremo Tribunal Federal, visando à tramitação dos "autos virtuais".

D - Prioridades Estratégicas dos Juizados Especiais Federais

1. Implementação de treinamento gerencial para magistrados e servidores que atuam em Juizados Especiais.
2. Estabelecimento de políticas de Juizados Especiais autônomos, exceto em áreas que não justifiquem pela demanda.
3. Definição de política de ampliação da estrutura física e de servidores, com espaços próprios para Juizados adjuntos.
4. Estabelecimento de política de monitoramento contínuo da demanda nas varas comuns e nos Juizados Especiais promovendo alteração nas respectivas especializações de acordo com o volume dos feitos em tramitação.
5. Ampliação da atuação dos juizados itinerantes onde a distância e a demanda não justifiquem a atuação dos Juizados com estrutura própria.