



A CRISE DE GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO: O PROBLEMA, AS CONSEQUÊNCIAS E OS POSSÍVEIS CAMINHOS PARA A SOLUÇÃO.

Marcos Alaor Diniz Grangeia

Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia.

Conselheiro da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM.

Professor Adjunto da Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

Mestre em Poder Judiciário, pela FGV.

Especialista em Direito Civil e Processo Civil, pela PUC/SP e em Poder Judiciário, pela FGV.

1. O PROBLEMA

A morosidade do sistema que rege os atos de jurisdição é reconhecida por todos, de maneira que, sobre ela, não pesa a menor dúvida de constituir um problema para o acesso às decisões judiciais. A contextualização que aqui se faz em razão da lentidão da justiça serve apenas para situá-la, bem como para atestar suas consequências e verificar as alternativas de solução da crise de gestão que afeta o Poder Judiciário Brasileiro.

No contexto da gestão pública, muito tem sido feito no sentido de acompanhar as mudanças do papel do Estado e dos objetivos dos governos. Nesse sentido, a discussão sobre o papel do Estado e dos respectivos ferramentais adotados para a sua organização e modelagem esteve presente em todas as reformas ocorridas até o momento atual. Da gestão patrimonialista da coisa pública – pautada no poder centralizado e na prestação de serviços de acordo com interesses econômicos – à gestão burocrática baseada na forma e na norma, o governo sempre buscou estabelecer seus principais objetivos e metas para garantir a execução de suas funções de forma

planejada. Essa perspectiva continua com o paradigma gerencial, porém com a adoção de estratégias de resultados na prestação de serviços.

Diante desse novo contexto, as reformas administrativas surgem como respostas às disfunções típicas das organizações burocráticas do setor público, como: centralização, rigidez de procedimentos e padronizações, apego às regras e reduzida orientação por resultados.¹ Porém, Rezende² adverte que a introdução de novos modelos, administrativos e gerenciais, traz como principal problema para os formuladores e implementadores de políticas públicas nessas organizações o modo de como combinar burocracia e democracia. Dessa forma, a maior questão é saber como coadunar estruturas burocráticas em ambientes democráticos.

As transformações do Estado de maneira geral pressupõem a sua necessária desburocratização, a partir da adoção de gerência estratégica, cooperativa, democrática, participativa e solidária.³ Por sua vez, Castells⁴ defende a necessidade de se pensar a estrutura do Estado como uma rede, com funcionamento flexível e uma política variável, capaz de processar informações e assegurar o processo de decisões compartilhadas. Para a construção desse Estado-rede, seria necessária a combinação dos seguintes princípios: subsidiariedade, flexibilidade, coordenação, participação cidadã, transparência administrativa, modernização tecnológica e profissionalização.⁵

Diante da realidade atual, as instituições públicas têm buscado adequar sua estrutura organizacional e seus processos internos, no sentido de lograr melhores resultados, tendo em conta o cumprimento de sua missão constitucional. Nesse

¹ SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à gestão pública. São Paulo: Saraiva, 2006.

² REZENDE, Flávio C. A nova gestão pública, *performance* e reinvenção das instituições: um desafio para a reforma do Estado. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, n. 4, p. 27-28, nov. 1998.

³ NOGUEIRA, Marco A. As possibilidades da política: Idéias para a reforma democrática do estado. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

⁴ CASTELLS, Manoel. A sociedade em rede. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

⁵ Para a definição desses princípios, ver: CASTELLS, Manoel. O Estado-rede e a reforma da administração pública. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, n.5, p. 27-28, jul. 1998.

sentido, modelos amplamente aplicados no setor privado são adaptados, com sucesso, para a realidade das organizações públicas. A administração pública, dessa forma, tem envidado esforços no sentido de modelar sua estrutura e seus processos para uma realidade mais dinâmica, em que respostas rápidas às novas tendências e antecipação às reivindicações dos cidadãos geram confiabilidade e são sinônimo de eficiência e eficácia da coisa pública. O Poder Judiciário tem estado atento a esse contexto e vem estabelecendo esforços para suas dificuldades internas e externas, fazendo-se presente nesse cenário como um ator ativo do processo de mudanças sociais.

O princípio de que todos são iguais perante a lei é o que melhor caracteriza o Estado democrático moderno. Assim, o livre acesso à justiça pressupõe a perenidade da democracia na sociedade. No entanto, é evidente o fato de que nem sempre os cidadãos recebem igual tratamento nas instâncias judiciais, ainda que o pleno acesso à justiça se constitua o principal objetivo de um Estado de Direito democrático.

No Brasil, o tema do acesso à justiça tornou-se mais amplo desde a Constituição de 1988, saindo do restrito debate com viés político-jurista e alcançando a sociedade como um todo. A constatação da insuficiência da atuação estatal em dar cumprimento a esse direito fundamental do cidadão deixou mais evidente a necessidade de ações convergentes para suprir a sociedade de acesso à justiça com celeridade. Nesse contexto, as readequações estruturais do Poder Judiciário surgem como opção plausível para tornar realidade esse acesso, de forma inclusiva, democrática e abrangente.

No entanto, a conjuntura atual deixa explícito que o Poder Judiciário vive uma crise, e o tema, de forma recorrente, ganhou, nesses últimos anos, um espaço permanente na agenda dos tribunais, superiores, federais e estaduais, do Conselho Nacional da Justiça, dos magistrados, dos membros do Ministério Público, da mídia e

da sociedade como um todo, que exige uma atuação transparente do Poder Judiciário, focada nos resultados.

A extensão do problema e os contornos do modelo do Judiciário desejado pela sociedade brasileira foram reconhecidos pelo ministro Nelson Jobim, em seu discurso de posse na presidência do Supremo Tribunal Federal⁶, que acentuou:

A questão judiciária passou a ser tema urgente da nação. O tema foi arrancado do restrito círculo dos magistrados, promotores e advogados. Não mais se trata de discutir e resolver o conflito entre esses atores. Não mais se trata do espaço de cada um nesse poder da república. O tema chegou à rua. A cidadania quer resultados.

Quer um sistema judiciário sem donos e feitores. Quer um sistema que sirva à nação e não a seus membros. A nação quer e precisa de um sistema judiciário que responda a três exigências:

- acessibilidade a todos;
- previsibilidade de suas decisões;
- e decisões em tempo social e economicamente tolerável.

Essa é a necessidade. Temos que atender a essas exigências. O poder judiciário não é fim em si mesmo. Não é espaço para biografias individuais. Não é uma academia para a afirmação de teses abstratas. É, isto sim, um instrumento da nação. Tem papel a cumprir no desenvolvimento do país. Tem que ser parceiro dos demais poderes. Tem que prestar contas à nação. É tempo de transparência e de cobranças.

A questão da crise que permeia a Justiça Brasileira não pode ser vista apenas a partir da atuação processual do magistrado, das partes ou da falência do instrumento legislativo em prevenir ou dirimir os conflitos. O viés da gestão administrativa do Poder Judiciário, do cartório ou de casos passou a integrar o cotidiano da discussão como perspectivas da solução para o problema da ineficiência do Judiciário Brasileiro.

Todo esse contexto demonstra a importância das organizações, de uma maneira geral, no processo de mudanças sociais e evolução dessa sociedade. As organizações, além de se constituírem em instrumentos de controle social, também

⁶ JOBIM, Nelson. Discurso de Posse na Presidência do Supremo Tribunal Federal. 3 jun. 2004. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=62841&caixaBusca=N>>. Acesso em: 14 fev. 2008.

assumem o papel de agentes da sua modernização. Nesse sentido, o Poder Judiciário está imbricado, pois, como instituição pública, sua missão constitucional torna evidente seu importante papel na ossatura do Estado, no que diz respeito à manutenção do Estado de Direito democrático.

O despertar de uma nação para os seus direitos, reprimidos por décadas de autoritarismo, a promulgação de uma Constituição garantidora de direitos, a consolidação de visões consumeristas, ambientalistas, entre outras, geraram um excesso de demandas nunca visto antes no Poder Judiciário.

Nesse cenário, o Poder Judiciário passou a ser exigido pelos cidadãos que buscam ansiosamente a outorga de direitos outrora negados pelos anos de repressão. De outra banda, apesar da autonomia administrativa consagrada ao Poder Judiciário na Constituição de 1988, ele não estava preparado para receber a avalanche de demandas oriundas da idéia do acesso irrestrito à jurisdição.

Para ingresso na carreira, os magistrados e os servidores do Poder Judiciário são selecionados por concurso público, que se resume a um teste de memorização, despido, portanto, de possibilidades para descobrir qual candidato é o mais bem preparado para o serviço administrativo, e é a eles que se entregam os serviços de gerência e apoio à prestação jurisdicional.

O magistrado e o servidor, selecionados inadequadamente, terão que desempenhar suas funções em um ambiente de trabalho desconhecido, na companhia de colegas por vezes desmotivados e que cultivam técnicas arcaicas na realização das tarefas diárias. O fruto dessa aventura revela-se desastroso, pois o acúmulo de serviço em cartório, gerado a partir de rotinas obsoletas, contribui para a morosidade do sistema judicial, redundando em descrédito e falta de legitimidade do Poder Judiciário

no desempenho de sua parte na missão constitucional, que visa contribuir para a construção de uma sociedade livre, justa e solidária.⁷

Apesar dos atributos pessoais de magistrados e servidores, eles não estavam preparados para gerir os cartórios como se linhas de produção fossem. Por seu turno, os servidores viram-se numa linha de fogo cruzado entre as partes e seus procuradores, que ansiavam por respostas rápidas, e o magistrado que exigia mais e mais de seu pessoal de apoio sem, entretanto, obter os resultados esperados pela clientela.

Luiz Umpierre de Mello Serra⁸ assim descreveu o quadro:

Em princípio, as críticas relativas à morosidade formuladas ao Poder Judiciário pareciam injustas, se analisadas do ponto de vista do próprio Poder, pois tinham conhecimento das dificuldades encontradas por seus integrantes. A atuação do Judiciário como prestador de serviços era deficiente e deixava de apontar que não eram aplicadas técnicas de gestão. Destacava-se que a maior parte das serventias atuavam acima dos limites de suas capacidades produtivas, sofriam de uma sistemática carência de investimentos em organização, layout e de informática, e as estatísticas exibiam números grandiosos de demanda.

Após alguma análise diagnóstica, pôde-se perceber que ocorria manifesta a ausência de uma política pública, clara, transparente, objetiva, de contratação e movimentação de pessoal, de treinamento específico dos servidores para o desempenho de suas atividades, de treinamento para o atendimento ao público, que levasse ao aprimoramento dos serviços prestados, visando torná-los mais simplificados, ao alcance e de fácil compreensão por aqueles de menor preparação técnica ou intelectual.

Muitas vezes se levantaram em simpósios, conferências e eventos do gênero, para falar e debater as causas da lentidão do sistema. Falaram sobre o anacronismo das leis, da falta de informatização, da falta de magistrados, dos reduzidos orçamentos do Poder Judiciário, fatores apontados como elementos geradores da ineficiência da justiça, mas em todas as vezes se reconhece o problema relacionado com a gestão ineficiente de recursos e meios para a solução dos conflitos.

⁷ BRASIL. Congresso Nacional. Constituição Federal. Brasília, DF, 1988. (art. 3º inc. I).

⁸ SERRA, Umpierre de Mello. Gestão de Serventias. v. 1. Rio de Janeiro: FGV, 1996. p. 7 e 8.

Pierpaolo Cruz Bottini,⁹ após descartar a falta de investimentos no Poder Judiciário, a não ser em casos isolados, e a desídia dos magistrados como fatores preponderantes na lentidão do sistema, aponta três fatores para explicar o que denomina “déficit de funcionalidade”. Para ele, ao lado da legislação processual e do excesso de demandas, ganha relevância a gestão administrativa, pois o “[...] sistema de administração do Judiciário ainda padece da falta de modernização, de informatização e de racionalidade [...]”.

Joaquim Falcão,¹⁰ em artigo denominado “o Poder Judiciário: Independência e Gestão”, ao comentar uma pesquisa de opinião realizada pela Associação de Magistrados do Estado de Pernambuco, afirma existir um desafio gerencial ante a carência de pessoas (magistrados e servidores) qualificadas para uma adequada gestão do sistema judicial:

O que ameaça hoje em dia a independência do Judiciário? O Poder Executivo? O Poder Legislativo? Os militares? Acredito que não. Nunca, na história do Brasil, o Poder Judiciário foi tão forte e independente. Mesmo quando o Supremo tomou decisões contrárias aos interesses da Presidência e do Congresso, como aconteceu recentemente, a resposta tem sido uma só: obediência.

E, no entanto, nunca o Judiciário foi tão criticado pela sociedade. Recente pesquisa realizada em São Paulo indica que, para a opinião pública, o principal responsável pela violência que ocorre por lá é justamente o Judiciário. Como explicar este aparente paradoxo: tanta independência e tanta crítica?

A resposta pode ser inferida da oportuna pesquisa realizada pela Associação dos Magistrados de Pernambuco, coordenada pelos professores Luciano Oliveira e Ernani Carvalho. A resposta é, no fundo, um desafio: como aumentar a eficiência da gestão interna do Poder Judiciário de Pernambuco? Como evitar o desperdício? Como substituir práticas personalistas por práticas mensuráveis mais objetivamente? A pesquisa mostra que os juízes trabalham mais de oito horas por dia e mais de 50% ainda levam trabalho para a casa. Mesmo assim, o acúmulo de processos é enorme.

Dois indicadores evidenciam a toda a prova que o Tribunal de Justiça de Pernambuco está diante de um desafio gerencial: segundo a pesquisa, os

⁹ BOTTINI, Pierpaolo Cruz. Capítulo 10 – A reforma do Judiciário: aspectos relevantes. Novas Direções na Governança da Justiça e da Segurança. Brasília, DF. Ministério da Justiça, 2006, p. 219.

¹⁰ FALCÃO, Joaquim. Judiciário: independência e gestão. Jornal do Comércio, Pernambuco, 30 jun. 2006.

juízes não tiveram formação em gestão, mas reconhecem precisar dela para gerir suas varas, suas turmas, seu tribunal. Cerca de 77% gostariam de participar de cursos de aperfeiçoamento em gestão. Além disso, a comunicação interna parece ser deficiente: 75% dos juízes nunca foram consultados pela mesa diretora do TJPE sobre suas necessidades de trabalho. Apenas 25% se reúnem com seus funcionários para aperfeiçoar as rotinas. Não é por menos que Margarida Cantarelli está realizando no Ceará curso de aperfeiçoamento em gestão para os juízes federais. Cerca de 67% dos juízes acreditam que os serventuários estão insatisfeitos com seu trabalho – seja por questões salariais, seja pela ausência de políticas de recursos humanos.

É certo que a morosidade do sistema judiciário pode derivar dos fatores anteriormente relacionados e detectados pelos abalizados analistas aqui mencionados, mas, não menos certo, porém, é também que a gestão administrativa dos recursos tem se operado de forma ineficaz e o equacionamento dos problemas gerenciais tem sido relegado ao plano inferior na busca de soluções para o combate à lentidão da Justiça.

Armando Castelar Pinheiro, economista do IPEA, professor do Instituto de Economia da UFRJ e membro do Idesp, ao analisar uma pesquisa realizada com magistrados constata, no artigo “*Judiciário, reforma e economia: A visão dos magistrados*”¹¹, que, apesar de relevantes, as questões referentes à ineficiência administrativa têm uma importância secundária e ainda não alcançaram o patamar desejado.

As respostas à questão 15 ratificam a conclusão tirada da Tabela 5.3, de que a ineficiência administrativa tem uma importância apenas secundária para explicar a morosidade da justiça. Esta mesma constatação é válida para as três explicações apresentadas na Tabela 5.6, onde se destacam a falta de uma administração ativa de casos e a má gestão do fluxo físico de processos. Das três, a falta de uma administração ativa de casos é vista como o problema mais relevante, mas ainda assim de importância secundária quando comparada à falta de recursos ou às falhas na legislação processual. A importância em certo sentido secundária desse problema é consistente com os 59,1% dos magistrados pesquisados por Sadek (1995), que consideraram ser o fato de os “juízes estarem sobrecarregados com tarefas que poderiam ser delegadas” um obstáculo muito ou extremamente importante ao bom funcionamento do Judiciário – ou seja, uma proporção elevada, mas inferior a de magistrados que têm a mesma opinião sobre outros problemas (ver abaixo).

¹¹ PINHEIRO, Armando Castelar. *Judiciário, reforma e economia: A visão dos magistrados*. São Paulo. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Armando_Castelar_Pinheiro2.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2008.

Tabela 5.6: Importância de problemas administrativos.

Questão 15: “Com relação à ineficiência administrativa , quais dos seguintes fatores o(a) senhor(a) considera que são importantes para explicar a morosidade da justiça?”							
		Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem nenhuma importância	Não sabe / Sem opinião	Não respondeu
Ausência de uma administração ativa de casos *	Freq.	252	293	127	35	14	20
	%	34.0	39.5	17.1	4.7	1.9	2.7
Má gestão do fluxo físico de processos	Freq.	201	362	122	27	8	21
	%	27.1	48.9	16.5	3.6	1.1	2.8
Lentidão na notificação das partes	Freq.	184	315	181	30	7	24
	%	24.8	42.5	24.4	4.0	0.9	3.2

*Por exemplo, agrupando e decidindo em conjunto processos com o mesmo conteúdo.

A importância secundária atribuída à ineficiência administrativa foi, em parte, uma surpresa, pois estudos realizados pelo Banco Mundial apontavam que os juízes brasileiros despendiam 65% de seu tempo em atividades não judicantes.¹² Segundo os próprios magistrados, porém, três quartos deles não gastam mais do que 30% do seu tempo em atividades administrativas, com somente 5,1% dos entrevistados ocupando mais do que 50% do seu tempo com essas atividades (Tabela 5.7). Dos motivos que levam os juízes a despendir uma significativa parcela de seu tempo em trabalhos administrativos, o arcaísmo das práticas administrativas é apontado como o mais importante, vindo em seguida a falta de preparo dos funcionários e de treinamento dos juízes nesse tipo de atividade (Tabela 5.8).

Tabela 5.7: Proporção do tempo do magistrado gasto em atividades administrativas

Questão 17: “Estima-se que, no Brasil, os juízes gastem muito do seu tempo em atividades administrativas. Já na Alemanha e em Cingapura, por exemplo, os juízes dedicam todo o seu tempo a atividades judicantes. Gostaríamos de saber, no seu caso, que proporção do seu tempo o(a) senhor(a) gasta em atividades administrativas?”		
Freq.	%	
Menos de 15%	294	39.7
Entre 15% e 30%	263	35.5
Entre 30% e 50%	110	14.8
Entre 50% e 70%	29	3.9
Mais de 70%	9	1.2
Não sabe / Não tem uma opinião formada a respeito	14	1.9
Não Respondeu	22	3.0

¹² DAKOLIAS, Maria. Banco Mundial. Nota Técnica 319, 1996.

Tabela 5.8: Importância de fatores que levam o juiz a ocupar-se de tarefas administrativas

Questão 18: “Que importância o(a) Sr.(a) atribui aos seguintes fatores como causas da significativa parcela de tempo que os juizes brasileiros gastam em tarefas administrativas?”							
		Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem nenhuma importância	Não sabe / Sem opinião	Não respondeu
Falta de treinamento específico dos juizes em questões administrativas	Freq.	192	307	162	38	15	27
	%	25.9	41.4	21.9	5.1	2.0	3.6
Falta de preparo dos funcionários	Freq.	273	334	79	21	8	26
	%	36.8	45.1	10.7	2.8	1.1	3.5
Arcaísmo das práticas administrativas	Freq.	351	280	59	20	7	24
	%	47.4	37.8	8.0	2.7	0.9	3.2
Desejo dos juizes de controlar o que ocorre em suas comarcas ou tribunais	Freq.	132	258	221	90	16	24
	%	17.8	34.8	29.8	12.1	2.2	3.2

O despreparo de magistrados e servidores para lidar com a sobrecarga de trabalho, a ineficácia por parte dos tribunais na distribuição e na utilização de recursos materiais e a falta de cultura de gestão administrativa para enfrentar os desafios da modernidade levam o Poder Judiciário a uma letargia na sua atuação, o que compromete sua participação na realização dos fins do Estado Brasileiro, conforme preconizado no texto constitucional.

2. AS CONSEQUÊNCIAS.

Verificam-se as consequências da lentidão do Poder Judiciário no âmbito econômico; no descrédito perante a sociedade, que abala sobremaneira a eficácia de suas decisões e leva insegurança à população, em razão da sensação de impunidade, em face dos intermináveis processos criminais.

Por solicitação do Ministério das Relações Exteriores do Governo Brasileiro, o *Foreign Investment Advisory Service* (FIAS), iniciativa conjunta da *International Finance Corporation* e do Banco Mundial, realizou uma análise do atual cenário de investimentos no Brasil, com ênfase especial no investimento direto estrangeiro – FDI voltado à exportação, e, entre as várias conclusões sobre a burocracia brasileira, pontuou:¹³

Os empresários consideram a burocracia brasileira excessiva, ineficiente, carente de fundos, sujeita à corrupção, paternalista e arrogante na certeza de que os seus pontos de vista sobre a maior parte das questões são corretos. Muito embora muitas partes da administração pública pareçam funcionar bem, essas reclamações aplicam-se a muitas outras, inclusive ao Judiciário, a vários organismos governamentais, repartições responsáveis pelos processos de combate ao monopólio e a repartição encarregada de patentes e outros padrões de propriedade intelectual.

Inegavelmente, a morosidade com que opera o sistema judiciário do país ganhou contornos de preocupação nacional, capaz de gerar crises sociais e afetar inclusive os investimentos econômicos, e tornou-se insuportável.

O professor Armando Castelar Pinheiro,¹⁴ no artigo anteriormente citado, ao analisar, entre outros aspectos, a questão da morosidade da justiça e suas implicações com a economia, assevera que:

O Judiciário brasileiro é uma instituição com problemas sérios. De fato, a despeito do grande aumento dos gastos públicos com a Justiça, esta permanece lenta e distante da grande maioria da população. Em parte isso se explica pelo também vertiginoso crescimento da demanda por serviços judiciais, o que faz com que os juízes brasileiros continuem obrigados a julgar milhares de processos todo ano. Neste contexto, inovações bem-sucedidas, como os Juizados Especiais, têm sido incapazes de reverter endogenamente a precária situação em que vive o Judiciário. Nas palavras do presidente do Tribunal de Alçada Criminal de São Paulo, “É consensual no Brasil a necessidade de uma reforma no Poder Judiciário, única das funções estatais que não absorveu as tecnologias disponíveis e que vem se caracterizando por inadmissível lentidão”. Essa percepção tem se refletido nos últimos anos em um amplo conjunto de propostas de reforma, discutidas dentro e fora do Congresso Nacional, que não obstante têm avançado pouco em termos de medidas práticas.

¹³ Barreiras Jurídicas, Administrativas e Políticas as Investimentos no Brasil. V. I, jun. 2001. Itamaraty. BRASIL.

¹⁴ Idem.

Este trabalho parte do entendimento de que uma maneira de avançar mais rapidamente com esse processo de reforma, e chegar-se a propostas com significativo potencial de resolver os atuais problemas, em particular aqueles com conseqüências mais negativas para a economia, é aprendendo com os profissionais que mais conhecem as mazelas do Judiciário: os próprios magistrados. Esta foi a motivação da pesquisa apresentada neste capítulo, promovida pelo Idesp (Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo), que teve dois objetivos principais: conhecer a visão dos magistrados sobre a intensidade e as causas dos problemas apresentados pelo Judiciário brasileiro, e sobre as possíveis soluções para eles; e saber como os juízes, desembargadores e ministros de tribunais superiores vêem as relações entre o Judiciário e a economia.

Ainda que baseado principalmente em entrevistas estruturadas junto a magistrados brasileiros, este não é, porém, um trabalho de Sociologia do Direito. Este também não é um texto típico de Law and Economics, apesar da preocupação com o Judiciário e sua influência sobre a economia. Ele se enquadra antes na literatura supracitada, que vê o Judiciário como instituição econômica, procurando entender sua influência sobre o desenvolvimento econômico. Ele avança, todavia, em relação a esses trabalhos ao pesquisar não os agentes econômicos que utilizam os serviços da justiça, mas os próprios responsáveis pela sua administração. Com isso, ele ajuda a compor um diagnóstico sobre os problemas do Judiciário que mais afetam a economia e a avaliar as iniciativas que podem tornar o Judiciário uma instituição mais eficaz e eficiente do ponto de vista econômico.

O retardo temporal na prestação jurisdicional tem, como dito acima, se transformado no denominado “custo Brasil”, influenciando a economia. Notícia publicada em maio de 2006, no site Gazeta Jurídica¹⁵, destaca pesquisa que [...] mostra que tribunais brasileiros recebem 17 milhões de processos por ano. A morosidade do Judiciário pode levar a uma perda anual de US\$ 10 milhões para a economia do País. Esse valor se refere aos gastos que empresas e próprio governo têm para manter os processos [...].

A consequência social pela lentidão no trâmite processual tem levado o Poder Judiciário ao descrédito perante a sociedade, o que tem abalado sobremaneira a eficácia de suas decisões. O desprestígio social do Sistema Judiciário Brasileiro e suas consequências podem ser avaliadas no conteúdo das afirmações do presidente do

¹⁵ Gazeta Jurídica.com.br. Os números do poder judiciário: Morosidade custa US\$ 10 milhões. 30 maio 2006. Disponível em: <<http://www.gazetajuridica.com.br/index.php/2006/05/30/so-numeros-do-poder-judiciario-morosidade-custa-us-10-milhoes/>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), Rolf Hackbart, contidas na entrevista¹⁶, que se transcreve:

O presidente do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), Rolf Hackbart, fez hoje (15) um apelo ao Judiciário para que acelere o julgamento dos processos relativos à reforma agrária no país. "Faço um apelo aos juízes: respeitando toda a autonomia do Poder Judiciário, mas decidam. Porque são centenas de famílias esperando a decisão de juízes", disse ele, em entrevista a emissoras de rádio parceiras da Radiobrás.

Hackbart destacou que, de acordo com a legislação brasileira, todo processo de reforma agrária depende da decisão de um juiz. "O Poder Judiciário tem muito trabalho. O que estamos fazendo é dialogando com os juízes, apresentando nossas prioridades e pedindo que eles decidam se a terra vai para a reforma agrária ou não", afirmou.

De acordo com um levantamento de 2006 do Incra, divulgado pela assessoria, tramitam na justiça 349 processos de retomada de terra pública federal somente na Amazônia Legal, nos estados de Amapá, Mato Grosso, Pará, Rondônia e Roraima. Os processos envolvem 7,5 milhões de hectares de terra, área maior que a dos estados de Sergipe e Rio Grande do Norte juntos, e quase semelhante à área de Santa Catarina, ou de Pernambuco.

Além disso, há 157 processos de emissão da posse (documento necessário para a realização dos projetos de assentamento), envolvendo 367 mil hectares de terra.

Respondendo a uma rádio de Mato Grosso, Hackbart disse que, no estado, o Ministério Público faz fortes cobranças para que o Incra pare de desapropriar e faça apenas retomada de terras públicas, mas a lentidão da Justiça também atrapalha esse processo. "Há mais de 3,4 milhões de hectares de terra pública federal no estado do Mato Grosso que não está destinada. Mas ela está ocupada e geralmente por grandes empresas, grandes produtores", disse. As informações são da Agência Brasil.

A falta de agilidade do Sistema Judiciário, além de gerar incerteza no cenário econômico, descrédito social, também leva insegurança à população, em razão da sensação de impunidade em relação à pena aplicada aos criminosos.

A demora no julgamento dos processos criminais redundava em senso de impunidade e insegurança pública, pois a sociedade, acuada pela marginalidade, é obrigada a conviver, em face do sistema constitucional, com réus que, condenados no primeiro grau de jurisdição, esperam a apreciação de seus recursos no Tribunal.

¹⁶ Bonde News. Lentidão do Judiciário barra reforma agrária. Paraná, 15 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.bonde.com.br/bondenews/bondenews.php?id=328&dt=20070315>>. Acesso em: 20 fev. 2008

Na abordagem desta perspectiva, destaco o resultado da pesquisa de opinião pública organizada pelo Centro de Justiça e Sociedade (CJUS), da Escola de Direito da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO RIO) e pelo Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (IPESP)¹⁷, realizada no período de 9 a 11 de fevereiro de 2009, em que a população foi questionada sobre qual seria a ação mais eficaz no combate à violência. O resultado para esta pergunta foi, em 48% das respostas, no sentido de que a justiça precisa ser mais ágil, sendo relegado para um plano inferior o aumento de policiais com 43% das respostas.

O desejo de maior agilidade nas atividades do Poder Judiciário aparece em vários momentos desta pesquisa e, para ilustrar esta manifestação, destaco *slides* da apresentação referentes à mencionada pesquisa e utilizados pelo conselheiro do CNJ, Joaquim Falcão, em que pode se ver, em diversos momentos, que a população deseja ardorosamente um judiciário mais ágil.

OPINIÃO EM RELAÇÃO A CARACTERÍSTICAS E ASPECTOS DO PODER JUDICIÁRIO (%)		
	TOTAL	SALDO
Ágil	8	
Lento	88	-80
Não sabe / Não respondeu	4	
Honesto	39	
Corrupto	37	+2
Não sabe / Não respondeu	23	
Independente	28	
Se deixa influenciar pela mídia, empresários ou políticos	63	-3
Não sabe / Não respondeu	9	
Age com neutralidade	22	
Beneficia alguns setores	69	
Não sabe / Não respondeu	9	-47
Seus custos são caros	78	
Seus custos não são caros	12	
Não sabe / Não respondeu	9	+66

¹⁷ Disponível em:

<http://monoceros.cnj.gov.br/portalcnj/images/imprensa/2_encontro_nacional_do_judiciario_-_palestras/poder_judiciario_estrategia_e_celeridade.pdf>. Acesso em 29 de jun 2009.

**PRINCIPAIS PROBLEMAS OU PONTOS NEGATIVOS DO PODER JUDICIÁRIO (%)
(ESTIMULADA)**

	TOTAL DAS MENÇÕES
1. Falta de agilidade	56
2. Irregularidades / corrupção	37
3. Pouco acesso à população de baixa renda	37
4. Beneficia alguns setores da sociedade em detrimento de outro	15
5. Se deixar influenciar pela mídia, empresários ou políticos.	14
6. Alto custo dos serviços	12
7. Descaso quanto à situação dos presos	9
8. Más condições de trabalho dos juízes	7
9. Não sabe / Não respondeu	18

A soma é maior do que 100% porque cada entrevistado poderia apresentar mais de uma resposta

**AÇÕES OU ASPECTOS DO PODER JUDICIÁRIO MAIS IMPORTANTES PARA MELHORAR A ATUAÇÃO DA JUSTIÇA NO BRASIL (%)
(ESTIMULADA)**



A soma é maior do que 100% porque cada entrevistado poderia apresentar mais de uma resposta

Nas respostas destacadas nos gráficos colacionados acima, a justiça é retratada como lenta, necessitando, como anseio da população, de maior agilidade para sua melhoria.

Aos olhos de muitos que se dedicam à análise dos problemas da Justiça, está patente que a crise instalada no Poder Judiciário deriva da falta de agilidade e possui um viés gerencial com consequências na economia do país, no desprestígio social do Poder e na segurança pública.

O sistema judiciário de solução de conflitos necessita ser equacionado para contribuir para a melhoria da velocidade e confiabilidade do Poder Judiciário. Nessa perspectiva, a atividade desenvolvida por magistrados e servidores de cartório, na administração da serventia, ganha relevo e transcende a própria sentença, pois esta passou a ser apenas um capítulo da jornada jurisdicional.

3. POSSÍVEIS CAMINHOS PARA SOLUÇÃO DA CRISE.

Detectado o problema e suas consequências, torna-se adequado supor que existam caminhos para a solução da crise de lentidão da Justiça. A partir do aperfeiçoamento e racionalização das atividades desenvolvidas, é preciso identificar, definir e implantar instrumentos eficazes de gerenciamento, que possam colaborar efetivamente para a melhoria de desempenho das unidades organizacionais que compõem o Poder Judiciário. Às atividades voltadas para a desburocratização e simplificação, devem-se somar ações objetivas que estabeleçam parâmetros mais flexíveis para a modelagem dos processos decisórios.

A Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB, o Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ e a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM, pelo que já fizeram, demonstram estar sintonizadas e comprometidas com a busca de soluções viáveis para a melhoria desejada da Justiça. A meu ver, são elas indispensáveis para a realização do projeto de modernização do Poder Judiciário, visando ao estabelecimento de uma cultura eficaz e autossustentável de melhoria da gestão administrativa, como forma de combater a falta de agilidade na solução dos conflitos.

As iniciativas dessas instituições são muitas, mas quero destacar aqui as que reputo fundamentais para o sucesso da empreitada, as que apontam para o caminho certo, que se mostra apenas no começo, visto que condicionado a ser um processo contínuo de melhoria na questão da eficiência da justiça brasileira.

3.1. Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB

3.1.1 Fórum de Administração Judiciária:

A Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB , em parceria com a Escola Nacional da Magistratura – ENM e o Supremo Tribunal Federal, realizou na cidade de Brasília/DF, de 10 a 12 de novembro de 2004, o I Fórum de Administração Judiciária.

O evento focado na administração judiciária representou um marco nas atividades desenvolvidas pela AMB, em prol da busca de soluções para os problemas de gerenciamento da máquina administrativa.

O Fórum de Administração Judiciária reuniu, além dos presidentes da AMB, Desembargador Cláudio Baldino Maciel, do STF, ministro Nelson Jobim, e os dos demais tribunais superiores, nomes como o do diretor do Centro de Pesquisa e Treinamento Judicial da Justiça Federal dos Estados Unidos, Russel Wheeler; os presidentes do Colégio de Presidentes de Tribunais de Justiça, Des. José Fernandes, do

TJ do Rio de Janeiro, Des. Miguel Pachá, do Tribunal de Alçada Criminal de São Paulo, juiz José Renato Nalini, a presidente do TRT da Bahia, juíza Marama dos Santos Carneiro; a professora do Departamento de Ciência Política da USP, Maria Tereza Sadek; o diretor da Faculdade de Direito da Fundação Getúlio Vargas, Joaquim Falcão; e dos jornalistas Luis Nassif e Walter Ceneviva.

Os temas abordados pelos palestrantes e painelistas foram a imagem que a sociedade tem do Judiciário, com apresentação da pesquisa feita pelo Ibope para a AMB; os instrumentos de gestão da administração judiciária; a administração judiciária nos Estados Unidos e na Itália, e a gestão judiciária na formação do magistrado.

O evento teve, ainda, o apoio do Colégio de Presidentes de Tribunais de Justiça e do Colégio de Presidentes e Corregedores dos Tribunais Regionais do Trabalho¹⁸.

Como resultado imediato da primeira edição do Fórum de Administração Judiciária, foi sugerida a criação de um Fórum Permanente de Administração Judiciária, idéia esta prontamente aceita pelo STF, pelo Colégio de Presidentes de Tribunais de Justiça e pelo Colégio de Presidentes e Corregedores da Justiça do Trabalho, organizadores do evento, sendo indicada a ministra Ellen Gracie para ser coordenadora do Fórum¹⁹.

3.1.2 O Prêmio *Innovare*:

O Prêmio *Innovare* surgiu a partir da conjugação dos esforços da Fundação Getúlio Vargas - Direito Rio, do Ministério da Justiça, por intermédio da Secretaria de Reforma do Judiciário, da Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB, da Escola Nacional dos Magistrados – ENM, sob o patrocínio da empresa Vale do Rio Doce.

¹⁸ Disponível em: <http://www.amb.com.br/index.asp?secao=mostranoticia&mat_id=1026>. Acesso em: 14 jul. 2009.

¹⁹ Disponível em: <http://www.amb.com.br/index.asp?secao=mostranoticia&mat_id=1252>. Acessado em 29 jun. 2009.

Foi idealizado com o objetivo de identificar e difundir práticas bem sucedidas de gestão do Poder Judiciário brasileiro que contribuam para a modernização, melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços da Justiça.

Nas três primeiras edições, os prêmios foram distribuídos, atendendo a temática geral “O Judiciário do Século XXI”, tanto que os temas das 1ª e 2ª edições receberam esse nome, variando na 3ª edição para “A Justiça do Século XXI”, com a participação da Defensoria Pública.

A partir da 4ª edição, o Prêmio *Innovare* passou a ter tema específico e a integrar, na premiação, a categoria Ministério Público. Para a 5ª edição foi criada a categoria Advocacia.

Hoje, em sua 6ª edição, o Prêmio *Innovare* segue com vida e autonomia, e é realizado pelo Instituto *Innovare*, em conjunto com o Ministério da Justiça, por meio da Secretaria de Reforma do Judiciário, Associação dos Magistrados do Brasil (AMB), Fundação Getúlio Vargas Direito Rio, Associação Nacional dos Defensores Públicos (Anadep), Associação Nacional dos Membros do Ministério Público (Conamp), Associação dos Juízes Federais (Ajufe), Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Associação Nacional dos Procuradores da República, com o apoio das Organizações Globo²⁰.

Como forma de homenagear a trajetória do Prêmio *Innovare* e seus participantes, recupero parte de seu histórico:

3.1.2.1 I edição do Prêmio – 2004

Tema: O Judiciário do Século XXI

Em 2004, o I Prêmio *Innovare* superou as expectativas da organização, ao receber mais de 400 inscrições.

²⁰ Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/innov/paginas/ver/Realiza%E7%E3o>>. Acesso em: 29 jun. 2009.

Premiados:

- Categoria Juiz Individual: Juiz Marlon Jacinto Reis (Itapecuru-Mirim/MA). Prática: Integração Justiça eleitoral e Sociedade civil - Divulgação de legislação eleitoral e apoio social para descoberta de casos de "compra de votos".
- Categoria Juiz Coletivo: Juíza Ângela Rodrigues, Cláudia Helena e outros (Belo Horizonte/MG). Prática: Conciliação nos feitos de família.
- Categoria Juizado Especial: Desembargador Licínio Carpinelli Stefani (Cuiabá/MT). Prática: Juizado volante ambiental.
- Categoria Tribunal: Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Prática: Núcleo de Acompanhamento de qualidade dos serviços judiciais.

3.1.2.2 II edição do Prêmio – 2005

Tema: O Judiciário do Século XXI

Em 2005, a Comissão Executiva do II Prêmio *Innovare* recebeu 167 inscrições.

Premiados:

- Categoria Juiz Individual: Juíza Maria Lúcia Pizzoti Mendes (São Paulo/SP) Prática: Setor de conciliação.
- Categoria Juizado Especial: Juiz Luiz Norton Baptista de Mattos (Rio de Janeiro/RJ). Prática: Gestão processual integral do 6º Juizado Especial Federal do Rio de Janeiro.
- Categoria Tribunal: Juíza Gláucia Falsarelli. Prática: Justiça Comunitária.
- Categoria Ministério Público: Promotor Affonso Ghizzo Neto (Joinville/SC). Prática: O que você tem a ver com a corrupção?

3.1.2.3 III edição do Prêmio - 2006

Tema: A Justiça do Século XXI

Em 2006, foram apresentadas 155 propostas e a Defensoria Pública passou a integrar a proposta de premiação.

Premiados:

- Categoria Juiz Individual: Juíza do Trabalho Regina Maria Vasconcelos Dugugras (São Paulo/SP). Prática: Execuções Plúrimas.
- Categoria Juizado Especial: Desembargador Luiz Eduardo Santos Neves (São Paulo/SP). Prática: Juizado Federal de São Paulo.
- Categoria Tribunal: Desembargador Marcelo Navarro Ribeiro (Recife/PE). Prática: Processo Judicial Digital Federal da 5ª Região.
- Categoria Ministério Público: Promotoras Naide Maria Pinheiro, Rebecca Nunes e Patrícia Albino (Natal/RN). Prática: Ministério Público em defesa do direito à educação das pessoas com deficiência.
- Categoria Defensoria Pública: Defensora Pública Marlene Oliveira Nery (Belo Horizonte/MG). Prática: Núcleo de defesa dos direitos da mulher Minas Gerais.

3.1.2.4 IV edição do Prêmio - 2007

Tema: Pacificação Social e Segurança Pública

Em 2007, foram inscritas 182 propostas.

Premiados:

- Categoria Juiz Individual: Juiz João Baptista Galhardo Junior (São Carlos/SP). Prática: Núcleo de atendimento integrado.
- Categoria Juizado Especial: Juiz Murilo André Kieling Pereira e Corregedor do TJRJ Luiz Zveiter (Rio de Janeiro/RJ). Prática: O Juizado Especial Criminal como forma de garantia ao cidadão torcedor.
- Categoria Tribunal: Desembargador Jorge Goés Coutinho e Juiz Arion Mergár (Espírito Santo). Prática: Sistema de informações em bases criminais.

- Categoria Ministério Público: Promotores de Justiça Augusto Eduardo de Souza Rossini, Arual Martins, Ivandil Dantas da Silva, Renato Fernando Casemiro e Jaqueline Mara (São Paulo/SP). Prática: Instrumentos de pacificação e cidadania para redução de homicídios em São Paulo.
- Categoria Defensoria Pública: Defensor Público Marcos Rondon (Mato Grosso). Prática: P.A.S - Programa de Assistência ao Segregado.

3.1.2.5 V edição do Prêmio - 2008

Tema: Democratização do Acesso à Justiça e Meios Alternativos para a Resolução de Conflitos.

Em 2008, foram inscritos 188 projetos, inovando, agora, no acréscimo da categoria Advocacia.

Premiados:

- Categoria Juiz Individual: Juiz João Agnaldo Donizeti Gandini (Ribeirão Preto/SP). Prática: Projeto Moradia Legal – erradicação e reurbanização de núcleos de favelas em Ribeirão Preto.
- Categoria Tribunal: João Marcus Vinicius Façanha dos Santos (Rio de Janeiro/RJ). Prática: Igualdade de oportunidades na execução de perícias judiciais.
- Categoria Ministério Público: Promotoras de Justiça Rosa Maria Xavier Gomes Carneiro, Maria Amélia Barreto Peixoto e Liana Barros Cardozo de Sant’Ana (Rio de Janeiro/RJ). Prática: MCA – Módulo Criança e Adolescente: contribuindo para remover a pedra do meio do caminho.
- Categoria Defensoria Pública: Defensores Públicos Renata Flores Tibyriçá, Renato Campos Pinto De Vitto, Vitore André Zílio Maximiano e Carlos Henrique Acirón Loureiro (São Paulo/SP). Prática: Indenizações extrajudiciais relacionadas ao acidente do metrô.

- Categoria Advocacia: Advogados Bleine Queiroz Caúla, Francisco Otávio de Miranda Bezerra e Ana Paula Araújo de Holanda (Universidade de Fortaleza-UNIFOR). Prática: Projeto Cidadania Ativa.

3.1.2.6 VI edição do Prêmio – 2009

Tema: Justiça Rápida e Eficaz

Um dos fundamentos para escolha do tema é a comemoração dos 60 anos da Declaração dos Direitos Humanos, ocorrida em 10 de dezembro de 2008. Com o tema, o *Innovare* espera identificar práticas que garantam a ordem social, em que os direitos e liberdades das pessoas possam ser plenamente realizados, a partir de uma justiça que solucione os conflitos de forma ágil e com qualidade²¹.

O sucesso da iniciativa do Prêmio *Innovare*, apoiada pela AMB, foi tão grande, que, pelo histórico acima descrito, se observa que a extensão de sua aplicação, inicialmente restrita à magistratura, alcançou patamares para identificar e premiar as práticas bem sucedidas de gestão, de todos os atores que compõem o rol de figuras essenciais à administração do Poder Judiciário, possibilitando a participação da Defensoria Pública, do Ministério Público e da Ordem dos Advogados do Brasil.

3.1.3 Programa de Capacitação em Poder Judiciário

A Associação dos Magistrados Brasileiros, por meio da Escola Nacional da Magistratura – ENM, em conjunto com a Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, Escola Nacional da Magistratura e contando com o apoio do Ministério da Justiça, iniciou de forma pioneira o denominado “Programa de Capacitação em Poder Judiciário”, que demonstrou ser o maior programa de capacitação continuada de magistrados já desenvolvido pela AMB e ENM.

²¹ Disponível em <<http://www.mj.gov.br/data/Pages/MJA5672F84ITEMIDEAA5F081DD274F6AB9396E051A77721FPTBRIE.htm>>. Acesso em: 14 jul. 2009.

O Programa objetiva oferecer aos magistrados e operadores do direito formação multidisciplinar nas áreas jurídicas e de gestão e aborda assuntos de Direito, Administração e Economia, capacitando o aluno para: (a) propor mecanismos de integração entre o Poder Judiciário e a sociedade, como forma de dar maior grau de legitimidade para a prestação jurisdicional; (b) identificar e implementar técnicas que viabilizem a administração eficiente dos recursos financeiros e humanos dessa instituição; e (c) analisar o Poder Judiciário em suas diversas dimensões, espelhando o enfoque multidisciplinar do conteúdo das disciplinas ministradas.

O Programa está em andamento nos tribunais do Ceará, Rondônia, Acre, Rio Grande do Sul, Goiás e Rio de Janeiro.

As opções oferecidas pelo Programa são as seguintes: Capacitação em Poder Judiciário, MBA em Poder Judiciário e Mestrado Profissional em Poder Judiciário, a seguir descritos²².

- **Capacitação em Poder Judiciário:**

Constituído por 180 horas, distribuídas em 12 créditos cursados no período de 9 meses. Recomenda-se que os 12 créditos do programa sejam assim divididos: 4 créditos de disciplinas de base, 6 créditos de disciplinas profissionalizantes, separados em práticas jurisdicionais meio e práticas jurisdicionais fim, e mais 2 créditos escolhidos entre disciplinas do núcleo de formação pedagógica ou núcleo de formação técnica.

- **MBA em Poder Judiciário**

Constituído por 360 horas, distribuídas em 24 créditos, cursados no período de 18 meses. Recomenda-se que os 24 créditos sejam assim divididos: 9 créditos de disciplinas de base, 10 créditos de disciplinas profissionalizantes, separados em práticas

²² Disponível em <http://www.direitorio.fgv.br/view_pub.asp?section_id=45&sub_section=26&category_id=&id=66>. Acesso em: 22 jun. 2009.

jurisdicionais de meio e práticas jurisdicionais fim, além de 5 créditos escolhidos entre disciplinas do núcleo de formação pedagógica ou técnica.

- **Mestrado Profissional em Poder Judiciário**

Sediado no Rio de Janeiro, o Mestrado Profissional obteve aprovação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, em julho de 2006. Estão previstas seleções anuais de 12 vagas por turma. Os candidatos devem se submeter a processo seletivo que consistirá: (i) na análise do *curriculum lattes*; (ii) análise do pré-projeto de dissertação de Mestrado; e (iii) entrevista com a comissão de seleção.

3.1.4 Mestrado Profissional em Poder Judiciário

O destaque maior é para o Mestrado Profissional em Poder Judiciário, porque se constitui na primeira iniciativa na área do direito, no sentido de qualificar magistrados e operadores do direito, com o enfoque possibilitado pelo mestrado profissional, que difere do acadêmico no que tange à pesquisa, resultado. O mestrado profissional tem foco na resolução de problemas, enquanto que o mestrado acadêmico visa pesquisar os acontecimentos do mundo. No mestrado profissional, a dissertação representa um projeto de solução para problemas relacionados ao Poder Judiciário, é um ganho e um salto de qualidade, pois representa o esforço dos tribunais e dos magistrados no sentido de resolver os imensos questionamentos da justiça que, de forma geral, foram sempre resolvidos de forma amadora.

O Programa de Mestrado Profissional em Poder Judiciário possui característica multidisciplinar, que alia diversas áreas do conhecimento: Economia, Administração, Ciências Sociais e Direito.

O curso foi autorizado pelo Ministério da Educação por meio da Portaria 73 de 17 de janeiro de 2007²³.

Possui carga horária de 405 horas, com prazo de 24 meses para a obtenção da titulação, podendo ser concedido o período adicional de 3 meses apenas para a defesa do trabalho de conclusão.

O marco temático do Mestrado Profissional em Poder Judiciário se afirma no compromisso público de focar a instituição, em suas diversas dimensões, como forma de desenvolver conhecimento científico e tecnológico, que contribua para o seu aprimoramento.

O curso de Mestrado Profissional em Poder Judiciário já teve a participação de magistrados estaduais, federais e trabalhistas dos estados de Rondônia, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro.

O investimento aplicado pelo Poder Judiciário do Estado de Rondônia em capacitação específica, aliado ao compromisso de magistrados e servidores, por certo resultou em melhorias, pois, segundo dados do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, o Tribunal de Justiça de Rondônia possui, no primeiro grau de jurisdição, a menor taxa de congestionamento por dois anos seguidos. Esse é um dos exemplos de resultado positivo gerado pelo Programa de Capacitação em Poder Judiciário.

3.2 Supremo Tribunal Federal

No âmbito do Supremo Tribunal Federal, entre outras iniciativas, destaco a parceria com Centro de *Estudios de Justicia de las Américas* para a realização do “Encontro Nacional de Administração Judiciária”, acontecido em novembro de 2003, na cidade de Brasília/DF, com a proposta de promover a integração de projetos bem

²³ Disponível em:

<http://www.diretorio.fgv.br/view_pub.asp?section_id=45&sub_section=79&category_id=&id=340>. Acesso em: 22 jun. 2009.

sucedidos na área de administração judiciária dos Tribunais brasileiros e países latino-americanos.

Nesse evento, todos os tribunais do país tiveram a oportunidade de mostrar suas práticas de sucesso no âmbito administrativo. Houve uma intensa troca de experiências, com a constatação de que os problemas são comuns e, portanto, as soluções exigidas podem ser compartilhadas. O Poder Judiciário, como já afirmado por vozes abalizadas, é nacional e clama pela existência de um *standard*, conforme acentuado pelo Ministro Gilmar Mendes, na presidência do CNJ.

Neste evento, o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia apresentou o “Curso de Diagnóstico Organizacional”, que é destinado ao planejamento estratégico das varas e inserido com muito sucesso no Programa Justiça com Qualidade (PJQ), do Poder Judiciário Rondoniense.

3.3 Conselho Nacional de Justiça – CNJ

Um grande avanço para a justiça foi a criação do Conselho Nacional de Justiça, ocorrida em 31 de dezembro de 2004, com instalação realizada em 14 de junho de 2008.

Com *status* constitucional (art. 103-B), o CNJ tem se revelado um marco no alinhamento da eficiência do Poder Judiciário Nacional.

O art. 103-B foi inserido na Constituição Federal pela Emenda Constitucional n. 45/2004 e tem, em seu § 4º, a descrição das competência do CNJ, abrangendo: zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências; zelar pela observância do art. 37 e 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; receber e conhecer das reclamações contra 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, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa; representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade; rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano; elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário; 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.

Composto por 15 Conselheiros, aprovados pelo Senado e nomeados pelo Presidente da República, a presidência atual do CNJ é exercida pelo Ministro Gilmar Mendes.

Os trabalhos desenvolvidos pelas presidências que passaram pelo Conselho Nacional de Justiça estão intimamente ligados às prioridades na pauta de cada presidente.

Na gestão do Ministro Nelson Jobim, a pauta de urgência abrangeu os temas “nepotismo, teto salarial, corrupção e lentidão”. Seu trabalho alcançou as metas, acabando com o nepotismo e estabelecendo o limite do teto salarial, além de iniciar um

processo de legitimação institucional e o projeto “Justiça em Números”, que serve de parâmetro na competitividade sadia entre os tribunais do Brasil para uma melhor e mais ágil justiça.

Na gestão da Ministra Ellen Gracie, dando continuidade à razão de ser do CNJ, foram enfatizados o desenvolvimento da informatização, a virtualização dos autos, o fortalecimento da criação do sistema de estatísticas judiciais e a mobilização em favor da conciliação de conflitos.

A gestão atual está marcada pela reunião de todos os 97 tribunais do país e a implantação do necessário Planejamento Estratégico como instrumento de gestão.

Elenco, a seguir, um pouco da significativa contribuição do Conselho Nacional de Justiça para o aprimoramento do Judiciário Brasileiro.

3.3.1 Departamento de Pesquisas Judiciárias do CNJ

A estrutura do CNJ conta com o Departamento de Pesquisas Judiciárias, que é o responsável pelo acompanhamento, desenvolvimento e avaliação de projetos e relatórios de pesquisa sobre o Poder Judiciário, no âmbito do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). As atribuições do Departamento estão definidas na Lei n. 11.364, de 26 de outubro de 2006.

Depreende-se do *site* do CNJ que o objetivo do departamento é desenvolver e fomentar pesquisas sobre o Poder Judiciário brasileiro, tanto no que se refere ao levantamento e sistematização de dados estatísticos sobre ele, mas também no que tange a análises comparadas com a estrutura e funcionamento dos poderes judiciários de outros países, especialmente os latino-americanos. Intenta-se contribuir para a elaboração da política judiciária e para a gestão estratégica, de forma que o Poder Judiciário possa incrementar a qualidade da prestação jurisdicional à cidadania e

contribuir para práticas democráticas em sua própria estrutura e em outros âmbitos de poder.

Dentre os objetivos do DPJ, está também a disponibilização dos dados coletados para efeito de pesquisa e produção acadêmica, pois se entende que a transparência é requisito fundamental para a consolidação de um universo de estudos, capaz de gerar uma compreensão mais acurada do passado e orientar decisões futuras.

Dentre os projetos desenvolvidos pelo Departamento de Pesquisa Judiciária, assumiu especial relevo o denominado “Justiça em Números”.

O “Justiça em Números” é um sistema que visa à ampliação do processo de conhecimento do Poder Judiciário, por meio da coleta e da sistematização de dados estatísticos e do cálculo de indicadores capazes de retratarem o desempenho dos tribunais. Os dados englobam as seguintes categorias gerais:

- Insumos, dotações e graus de utilização: levantam-se dados sobre despesas, pessoal, recolhimentos/receitas, informática e área física.
- Litigiosidade e carga de trabalho: calcula-se o quantitativo de casos novos, a carga de trabalho do magistrado, a taxa de congestionamento da Justiça, a taxa de recorribilidade externa e interna e a taxa de reforma da decisão.
- Acesso à justiça: averigua-se a despesa com assistência judiciária gratuita e o quantitativo de pessoal atendido.
- Perfil das demandas: busca-se levantar a participação governamental nas demandas judiciais.

As informações são fornecidas originariamente pelos Tribunais de Justiça dos Estados, Tribunais Regionais Federais, Tribunais Regionais do Trabalho e Tribunal Superior do Trabalho. Os dados apresentados são de responsabilidade exclusiva dos Tribunais que participaram da pesquisa. A fim de evitar equívocos, os dados

apresentados são submetidos à validação pelos órgãos respondentes. Seguindo os critérios estabelecidos na Resolução n. 15 de 2006, os dados são informados pelos tribunais semestralmente.

O relatório “Justiça em Números” é publicado anualmente, além de ser enviado ao Congresso Nacional como parte do Relatório Anual do Conselho Nacional de Justiça²⁴. Desde que começou a ser publicado, o relatório serve como incentivo para que os órgãos ligados à Justiça Estadual, Federal e do Trabalho analisem seu desempenho e busquem melhoria contínua dos serviços jurisdicionais.

3.3.2 Conselho Consultivo do Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ)

Compondo o Departamento de Pesquisas Judiciárias, o Conselho Consultivo foi instalado no dia 30 de abril de 2009 para auxiliar o DPJ na execução de pesquisas relacionadas ao aprimoramento do Poder Judiciário. Sua razão de ser consiste em dar subsídios científicos às ações do Conselho Nacional de Justiça, visando ao combate dos excessos de ações na justiça.

O Conselho Consultivo é composto por nove integrantes, de renomados currículos e com experiência em áreas como criminologia, planejamento, ciência política e economia. São eles: Armando Manuel da Rocha Castelar Pinheiro, Elizabeth Sussekind, Everardo Maciel, Kazuo Watanabe, Luiz Jorge Werneck Vianna, Maria Tereza Aina Sadek, Roberto Mangabeira Unger, Vladimir Passos de Freitas e Francisco José Cahali.

3.3.3 Planejamento e Gestão Estratégica do Poder Judiciário Nacional

Para a elaboração do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça publicou a Resolução n. 70, de 18 de março de 2009, em que se ressalta a missão do Poder Judiciário de realizar justiça e a visão de trazer o

²⁴ Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7731&Itemid=944>. Acesso em: 17 jul. 2009.

reconhecimento pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

Como medida preparatória, o Conselho Nacional de Justiça promoveu a realização de 12 (doze) encontros regionais no segundo semestre de 2008, que contaram com a participação de 87 (oitenta e sete) tribunais de todos os segmentos da Justiça e resultaram em aproximadamente 120 (cento e vinte) horas de vídeo, 987 (novecentos e oitenta e sete) práticas catalogadas e cerca de 50 (cinquenta) projetos detalhados²⁵.

Nos encontros, foram colhidas opiniões, dificuldades e sugestões, que serviram de base para a elaboração do plano estratégico.

Quinze objetivos estratégicos distribuídos em oito temas constam no planejamento, assim descritos: **a) Eficiência operacional** - 1. Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos; 2. Buscar a excelência na gestão de custos operacionais; acesso ao sistema de Justiça; **b) Acesso ao Sistema de Justiça** - 3. Facilitar o acesso à Justiça; 4. Promover a efetividade no cumprimento das decisões; **c) Responsabilidade social** - 5. Promover a cidadania; **d) Alinhamento e integração** - 6. Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário; 7. Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais nos planos nacional e internacional; **e) Atuação institucional** - 8. Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições; 9. Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva; 10. Aprimorar a comunicação com públicos externos; **f) Gestão de pessoas** - 11. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores; 12. Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia; **g) Infraestrutura e tecnologia** - 13. Garantir a infraestrutura apropriada às

²⁵ Disponível em:

<http://ouro01.cnj.gov.br/index.php?view=article&catid=1%3Anotas&id=6589%3Acnj-quer-um-judiciario-mais-eficiente-e-ao-alcance-doscidadaos&format=pdf&option=com_content&Itemid=675>. Acesso em: 7 jul. 2009.

atividades administrativas e judiciais; 14. Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação; **h) Orçamento** - 15. Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia²⁶.

Fica, assim, estabelecido que cabe ao CNJ e aos tribunais elaborar seus respectivos planejamentos em observância ao Plano Estratégico Nacional.

3.3.4 Sistema CNJ – PROJUDI (Processo Judicial Digital)

Trata-se de um *software* de virtualização e tramitação de processos judiciais mantido pelo Conselho Nacional de Justiça.

Também chamado de processo virtual ou de processo eletrônico, o Processo Judicial Digital tem, como premissa, gerenciar e controlar os trâmites de processos judiciais nos Tribunais, de forma eletrônica, reduzindo tempo e custos.

O Projudi almeja a completa informatização da justiça, retirando burocracia dos atos processuais, dando acesso imediato aos processos, bem como melhora no desempenho das funções próprias de cada usuário, pois esse acessa somente o módulo que oferece as funções que ele necessita para desenvolver suas atividades.

Atualmente, 19 dos 27 estados brasileiros aderiram ao Projudi.

3.3.5 Tabelas Processuais Unificadas

As Tabelas Processuais Unificadas do Poder Judiciário objetivam a padronização e a uniformização de classes, assuntos e movimentação processuais no âmbito da Justiça Estadual, Federal, do Trabalho e do Superior Tribunal de Justiça, a serem empregadas nos seus respectivos sistemas processuais.

A padronização e uniformização são fundamentais para a gestão da justiça e confecção dos relatórios anuais dos tribunais em todo o Brasil. Com isso, não há mais

²⁶ Disponível em: <<http://cn.trt8.jus.br/Images/planejamento%20judiciario.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2009.

banco de dados destoantes nos tribunais e a captação dos números é mais rápida e precisa.

Definidas pela Resolução n. 12 do Conselho Nacional de Justiça, de 14 de fevereiro de 2006, as Tabelas Processuais Unificadas foram implementadas pela Resolução n. 46, de 18 de dezembro de 2007.

Sua atualização e aperfeiçoamento serão feitos continuamente pelo Conselho Nacional de Justiça, em conjunto com os demais órgãos do Poder Judiciário, por meio do sistema eletrônico de gestão, em funcionamento e disponível para consulta pública no sítio do Conselho Nacional de Justiça.

3.3.6 Banco de Boas Práticas de Gestão

Visando promover a divulgação e o compartilhamento de projetos e ações desenvolvidos pelos tribunais, há, no portal do CNJ, o “Banco de Boas Práticas de Gestão”.

3.4 Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM

Também com *status* constitucional, a Escola Nacional de Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM (art. 105, parágrafo único), instalada em 30 de novembro de 2006, por meio da Resolução n. 3 do STJ, é responsável por regulamentar, autorizar e fiscalizar os cursos oficiais para ingresso, vitaliciamento e promoção na carreira da magistratura.

Compete à ENFAM definir as diretrizes básicas para a formação e o aperfeiçoamento de Magistrados; fomentar pesquisas, estudos e debates sobre temas relevantes para o aprimoramento dos serviços judiciários e da prestação jurisdicional; promover a cooperação com entidades nacionais e estrangeiras ligadas ao ensino, pesquisa e extensão; incentivar o intercâmbio entre a Justiça brasileira e a de outros países; promover, diretamente ou mediante convênio, a realização de cursos

relacionados com os objetivos da Enfam, dando ênfase à formação humanística; habilitar e fiscalizar, nos termos do art. 93, II, “c”, e IV, e 105, parágrafo único, da Constituição da República, os cursos de formação para ingresso na magistratura e, para fins de vitaliciamento e promoção na carreira, os de aperfeiçoamento; formular sugestões para aperfeiçoar o ordenamento jurídico; definir as diretrizes básicas e os requisitos mínimos para a realização dos concursos públicos de ingresso na magistratura estadual e federal, inclusive regulamentar a realização de exames psicotécnicos; apoiar, inclusive financeiramente, a participação de magistrados em cursos no Brasil ou no exterior indicados pela Enfam; apoiar, inclusive financeiramente, as escolas da magistratura estaduais e federais na realização de cursos de formação e de aperfeiçoamento.

A ENFAM, exercendo sua competência, editou normas relativas ao credenciamento de cursos das escolas federais e estaduais de magistrados. São eles:

- Resolução n. 1, de 17 de setembro de 2007 - Dispõe sobre o curso de formação para ingresso na magistratura
- Resolução n. 2, de 17 de setembro de 2007 - Dispõe sobre os cursos de aperfeiçoamento para fins de vitaliciamento e promoção dos magistrados.
- Resolução n. 1, de 16 de março de 2009 - Estabelece a implantação do Plano de Trabalho da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados para o exercício de 2009 e dá outras providências.
- Anexo 1 - Plano de Trabalho para o ano de 2009.
- Resolução n. 2, de 16 de março de 2009 - Estabelece diretrizes para os conteúdos programáticos mínimos dos cursos de formação para ingresso na magistratura e de aperfeiçoamento.

- Anexo I - Diretrizes dos conteúdos programáticos mínimos do curso de formação para ingresso na carreira da magistratura.
- Anexo II - Diretrizes dos conteúdos programáticos mínimos do curso de aperfeiçoamento para os magistrados federais e estaduais vitaliciandos e vitaliciados.
- Instrução Normativa n. 1, de 6 de fevereiro de 2008 - Dispõe sobre o credenciamento para a execução do curso de formação inicial dos magistrados previsto na Resolução n. 1 da Enfam, de 17 de setembro de 2007, bem como sobre seu conteúdo programático e forma de avaliação.
- Instrução Normativa n. 2, de 6 de fevereiro de 2008 - Dispõe sobre o curso de aperfeiçoamento para fins de vitaliciamento e promoção dos magistrados previsto na Resolução n. 2 da Enfam, de 17 de setembro de 2007.

Além disso, firmou os seguintes termos de cooperação:

- Termo de Cooperação CNJ – ENFAM - Para a realização de cursos multidisciplinares de capacitação sobre a Lei n. 11.340/2006 - Lei Maria da Penha.
- Termo de Cooperação MJ/SRJ - STJ/ENFAM - Para a realização de cursos de aperfeiçoamento em técnicas de mediação e composição de conflitos para magistrados.

A ENFAM busca consolidar uma unidade programática que assegure um perfil de juiz compatível com as demandas do contexto de atuação. Para isso, a escola conta com um grupo de magistrados colaboradores que participaram ativamente na construção da proposta pedagógica, assim como em temas relevantes para a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados.

Esses colaboradores, além disso, contribuem para a estruturação dos cursos e de estratégias educacionais voltadas para a formação de formadores, ou seja, curso de

multiplicadores, qualificando os professores que ministrarão aulas nas Escolas de Magistraturas.

4. O FUTURO

Identificado o problema gerencial do Poder Judiciário, suas consequências, bem como os possíveis caminhos para a solução da crise de gestão que tomou conta dos serviços jurisdicionais, o futuro de uma justiça ágil revela-se possível.

Considerado por muitos como gestor despreparado, o magistrado brasileiro abraçou a causa e, hoje, planejamento estratégico, gestão por resultados, qualidade total, são palavras de ordem na luta contra a lentidão dos processos.

Os primeiros resultados positivos da luta já começam a ser percebidos, como apurado na pesquisa realizada pela FGV – IPESPE, em que se observam respostas no sentido de que: vale a pena a procurar a justiça (80%); há confiança nos juízes (67%); há satisfação nos serviços (52%) e; a justiça evoluiu e está evoluindo (44%), revertendo números negativos apurados em pesquisas anteriores²⁷.

O povo brasileiro deve se orgulhar de seus magistrados, pois estes tomaram para si o dever de resolver a crise de gestão instalada no Poder Judiciário Brasileiro. Em ações conjuntas com os tribunais estaduais, federais, suas escolas de magistraturas, tribunais superiores, com o CNJ, ENFAM e associações de classes, a Magistratura do Brasil revela-se capaz de assumir o papel pró-ativo de desenhar e construir o judiciário desejado pelo jurisdicionado.

²⁷ Disponível em:
<http://monoceros.cnj.gov.br/portalcnj/images/imprensa/2_encontro_nacional_do_judiciario_-_palestras/poder_judiciario_estrategia_e_celeridade.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2009.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação dos Magistrados Brasileiros - AMB. Disponível em:
<http://www.amb.com.br/index.asp?secao=mostranoticia&mat_id=1026>. Acesso em:
14 jul. 2009.

_____. Disponível em:
<http://www.amb.com.br/index.asp?secao=mostranoticia&mat_id=1252>. Acessado em
29 jun. 2009.

BOTTINI Pierpaolo Cruz. Capítulo 10 - A reforma do Judiciário: aspectos relevantes. Novas Direções na Governança da Justiça e da Segurança. Brasília – DF: Ministério da Justiça, 2006.

Bonde News. Lentidão do Judiciário barra reforma agrária. Paraná, 15 mar. 2007. Disponível em:
<<http://www.bonde.com.br/bondenews/bondenewsd.php?id=328&dt=20070315>>. Acesso em: 20 fev. 2008

BRASIL. Congresso Nacional. Constituição Federal. Brasília, DF, 1998.

BRASIL. Itamaraty. Barreiras jurídicas, administrativas e políticas aos investimentos no Brasil. v. I. Brasília, DF, jun. 2001.

CASTELLS, Manoel. A sociedade em rede. 7^a ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

_____. O Estado-rede e a reforma da administração pública. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília: 1998.

Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Disponível em
<http://monoceros.cnj.gov.br/portalcnj/images/imprensa/2_encontro_nacional_do_judiciario_-_palestras/poder_judiciario_estrategia_e_celeridade.pdf>. Acesso em 29 de jun 2009.

_____. Disponível em:
<http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7731&Itemid=944>. Acesso em: 17 jul. 2009.

_____. Disponível em:
<http://ouro01.cnj.gov.br/index.php?view=article&catid=1%3Anotas&id=6589%3Acnj-quer-um-judiciario-mais-eficiente-e-ao-alcance-doscidadaos&format=pdf&option=com_content&Itemid=675>. Acesso em: 7 jul. 2009.

_____. Disponível em:
<<http://cn.trt8.jus.br/Images/planejamento%20judiciario.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2009.

Disponível em: <http://monoceros.cnj.gov.br/portalcnj/images/imprensa/2_encontro_nacional_do_judiciario_-_palestras/poder_judiciario_estrategia_e_celeridade.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2009.

DAKOLIAS, Maria. Nota Técnica 319. Banco Mundial. 1996.

FALCÃO, Joaquim. Judiciário: independência e gestão. Jornal do Comércio, Pernambuco, 30 jun. 2006.

Fundação Getúlio Vargas – FGV Direito Rio. Disponível em <http://www.diretorio.fgv.br/view_pub.asp?section_id=45&sub_section=26&category_id=&id=66>. Acesso em: 22 jun. 2009.

Disponível em: <http://www.diretorio.fgv.br/view_pub.asp?section_id=45&sub_section=79&category_id=&id=340>. Acesso em: 22 jun. 2009.

Gazeta Jurídica.com.br. Os números do poder judiciário: Morosidade custa US\$ 10 milhões. 30 maio 2006. Disponível em: <<http://www.gazetajuridica.com.br/index.php/2006/05/30/so-numeros-do-poder-judiciario-morosidade-custa-us-10-milhoes/>>. Acesso em: 20 fev. 2008

JOBIM, Nelson. Discurso de Posse na Presidência do Supremo Tribunal Federal. 3 jun. 2004. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=62841&caixaBusca=N>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Disponível em <<http://www.mj.gov.br/data/Pages/MJA5672F84ITEMIDEAA5F081DD274F6AB9396E051A77721FPTBRIE.htm>>. Acesso em: 14 jul. 2009.

NOGUEIRA, Marco A. As possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do estado. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

PINHEIRO, Armando Castelar. Judiciário, reforma e economia: A visão dos magistrados. São Paulo. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Armando_Castelar_Pinheiro2.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2008.

Prêmio *Innovare*. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/innov/paginas/ver/Realiza%E7%E3o>>. Acesso em: 29 jun. 2009.

REZENDE, Flávio C. A nova gestão pública, *performance* e reinvenção das instituições: um desafio para a reforma do estado. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, n.4, p. 27-28, nov. 1998.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à gestão pública. São Paulo: Saraiva, 2006.

SERRA, Umpierre de Mello. Gestão de Serventias. Vol. 1. Rio de Janeiro: FGV, 1996.