

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

REBECA MAKOWSKI DE OLIVEIRA PRADO

POLÍTICA JUDICIÁRIA E RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO
democratização institucional e *balizas* judiciais

FRANCA

2013

REBECA MAKOWSKI DE OLIVEIRA PRADO

POLÍTICA JUDICIÁRIA E RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO
democratização institucional e *balizas* judiciárias

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como requisito para obtenção do título de Mestre em Direito. Área de concentração: Sistemas normativos e fundamentos da cidadania.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Nery Junior

FRANCA

2013

Prado, Rebeca Makowski de Oliveira

Política judiciária e razoável duração do processo : democratização institucional e balizas judiciárias / Rebeca Makowski de Oliveira Prado. – Franca : [s.n.], 2013

203 f. + 1 CD-ROM. –

Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.

Orientador: Nelson Nery Junior

1. Acesso à justiça. 2. Princípio da razoável duração do processo. 3. Democratização. 4. Participação social. I. Título.

CDD – 340.41

REBECA MAKOWSKI DE OLIVEIRA PRADO

POLÍTICA JUDICIÁRIA E RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO
democratização institucional e *balizas* judiciais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como requisito para obtenção do título de Mestre em Direito. Área de concentração: Sistemas normativos e fundamentos da cidadania.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____
Prof. Dr. Nelson Nery Junior

1º Examinador: _____
Prof. Dr. Paulo Eduardo Alves da Silva – FDRP/USP

2ª Examinador: _____
Prof. Dr. Antonio Alberto Machado – FCHS/UNESP

Franca, 17 de outubro de 2013.

À Deus

A meus pais Jusa e Polaca e irmãos Jusinha, Gegê e Benji

AGRADECIMENTOS

Agradecer diz muito pouco sobre a intensidade e vivacidade de experiências e vivências, mas com esse ato é possível traduzir por meio de palavras somente parte das contribuições, do carinho e da importância de pessoas queridas em minha vida ao longo desses vinte e seis anos de existência, sete anos de formação acadêmica e dois anos e meio de lutas e aprendizado no mestrado.

Pensar em gratidão imediatamente direciona meu reconhecimento a Deus, a quem sou grata por operar em mim tanto o querer como o efetuar segundo sua boa, agradável e perfeita vontade. Não pude resistir ao convite de caminhar lado a lado de ti e aprender a experimentar o amor e a paz revelados na pessoa de Jesus Cristo – por meio da graça, misericórdias e sugestão de vivenciar o seu poder em minha vida a cada nova manhã é possível constantemente entender que até aqui Senhor tem direcionado e iluminado cada passo e decisão. Agradeço por me fazer totalmente dependente de seu infinito amor e de suas misericórdias que se renovam a cada manhã, por cada *shabat* em que posso desfrutar do pedacinho da eternidade e compreender a profundidade do significado de amar a Deus sobre todas as coisas e amar ao próximo como Cristo nos amou, por me impulsionar ao inconformismo com esse mundo, transformando-me pela renovação do meu entendimento, por ser uma indignada incorrigível a caminhar sem conseguir entender nem aceitar o porquê as pessoas são tão pouco ou quase nada humanas, por ser meu refúgio, fortaleza e socorro bem presente na tribulação, por me ensinar a amar sem medo, porque no verdadeiro amor não há temor, não há perdas, há somente entrega e crescimento na graça, por ser verdadeira, por ser mulher e por me ensinar a ser num crescente de potencialidades para mim e para o outro, sem o qual ser é quase nada.

A meu pai Jusa do Prado Filho: tenho orgulho de ser chamada “Rebeca, filha de Josué”, você é uma das pessoas mais inteligentes e cultas já conhecidas nesse mundo – “uma Barsa viva”. À minha mãe Polaca Makowski de Oliveira Prado: mulher sábia, um exemplo de determinação e força, uma amiga – “você é a coisa mais linda de Deus”. Nada seria sem a presença constante de vocês em minha vida; desde sempre, amo vocês e sou grata por todo zelo, amor, compreensão e direcionamento.

A meus queridos e amados irmãos Jusinha, Getulinho, Benji e, como não poderia deixar de mencionar o polegarzinho, à Dudinha linda: vocês quatro são partes de mim e meu amor por vocês transborda.

A meu sobrinho Augusto: estar perto de você é lembrar que Deus é amor.

Aos anciãos. Vovô Zé – por toda palavra de incentivo e confiança e pela credibilidade –, vovó Dinda – sabe aquele carinho, conforto e cheirinho gostoso de casa de vó (?), não preciso dizer nada além –; vovó Néli – minha querida e amada “colega de república” no ano de 2013, companheira de feira e futura parceira de crochê – e vovô Getúlio (*in memorian*) – em toda despedida dizia que eu ainda seria a sua juíza, saudades, mas não eternas.

A toda minha família. A meus tios João Ormar Marçura (*in memorian*) e Fafá do Prado Marçura, a Fafá: obrigada por todo apoio material, instrumental e intelectual, pela preocupação sempre constante a traduzir carinho; sem vocês chegar até aqui teria sido bem mais difícil. Ao tio Zelo gavião de Almeida e à tia Liane Makowski, por abrirem as portas e me receberem como uma terceira filha. À Fabinha do Prado com quem tenho estreitado laços de amizade nesses últimos meses e aprendido muito sobre docência. À Alice por me ensinar simplicidade, pelos sorrisos e abraços, e pelas deliciosas tortas e suflês que tornaram minha alimentação mais prazerosa.

Aos mestres. Prof. Dr. Nelson Nery Junior, exemplo de seriedade e comprometimento acadêmico, sou grata pela oportunidade e confiança de ser sua orientanda expressa na liberdade a conduzir os contornos desse trabalho, e por todos nossos contatos que sempre me proporcionam aprendizado teórico e subjetivo; Prof. Dr. Georges Abboud, pela presteza e atenção sempre constantes em cada necessidade; Profa. Dra. Kelly Cristina Canela, mestre e amiga, por quem possuo profundo respeito e admiração por ser profissional e humana, esse incindível existencial traduzido em nossa relação de amizade construída ao longo do estágio docência; Prof. Paulo César Correa Borges, por toda dedicação à construção do nosso Programa de Pós-Graduação e incentivo à pesquisa e publicações; Prof. Dr. Carlos Eduardo de Abreu Boucalt, Prof. Dr. Antonio Alberto Machado; Profa. Dra. Elisabete Maniglia; Prof. Dr. Jorge David Barrientos-Parra.

Ao Desembargador Álvaro Augusto dos Passos por contribuir com sua memória histórica sobre os debates da reforma do judiciário em relação à razoável duração do processo e colaborar com importante material de pesquisa.

Às amigadas. Como diz Vinícius de Moraes “amigo não se faz, amigo se reconhece” e Otávio Paz complementa “O mundo muda quando dois se olham e se reconhecem” –, todo carinho que sinto por vocês é traduzido na simplicidade de cada olhar e gestos de cumplicidade e na complexidade do prazer e das angústias compartilhadas e vivenciadas em meio a necessidades, sorrisos e lágrimas – são pessoas queridas, de perto e de longe (ou de muito longe), que se tornaram parte da minha família por nos unimos em amor

recíproco. Maria Elisa, doce Elisa, com quem pratico a “dialética da amizade” – nosso laço é formado por toda complexidade da síntese “eu não te entendo, amiga, mas te apoio” – uma companheira, uma irmã estabonada. Agradeço também a sua mãe Taís, sempre presente com um sorriso e palavras de incentivo e confiança. República 3por4, e suas outras duas moradoras Tam-Tam Vasconcelos e Caipora Natario, minha segunda república em Franca, local onde fui recebida sempre com muito carinho e risadas. Eriquinha Aguiar, minha amiga bailarina “dama de vermelho”, por nossa empatia, compreensão e espontaneidade no amar. Carlinha Arantes linda, com quem partilhei muitos momentos de angústia, conflitos e aprendia ser uma pessoa mais doce. Núbia Sanches, aquela que traz bons lanches, o que dizer...: conheci você na rua! Obrigada por nossas conversas, pipocas e pães noturnos, e claro, sessão da tarde. Aninha Clara Cainha, minha querida amiga, sou muito grata por Deus tê-la colocado em minha vida num momento tão especial de consolidação na fé. Emília Ferreira Leite, pela nossa amizade tão sincera e edificadora. Mariana Costa, minha segunda irmã caçula, e sua (minha) família adotiva, Oércio, Ana, Taís – sempre gentilmente me acolhendo no aconchego e calor do lar, pessoas muito queridas e carinhosas com quem pude compartilhar sorrisos, carinho e alimento incontáveis vezes. Às duas mulheres latino-americanas guerreiras, Vandis Vanessa Zanella, minha amiga de perto e de longe, e Pops Ísis Táboas. Pati Patrícia Palata e Camilla Fontes, pela amizade sincera e repleta de prosa e alegria. Julia Jerema, por ser uma amiga-exemplo de dedicação e sensibilidade com o outro nessa jornada acadêmica. Pr. Rui e à Dona Bete, por serem uma família no Amapá. Casoi Henrique Camacho, . Vini Reis Barbosa, com quem foi um prazer vivenciar a luta para admissão no mestrado. Sassá Vinícius Lins Maia, pessoa tão querida com quem compartilhar angústias acadêmicas sempre foi muito produtivo. Fernando Prudêncio, meu amigo, mestre da língua inglesa e conselheiro.

Aos meus colegas de mestrado. Priscila Montes, pela nossa parceria na REJ/UNESP e representação discente; Talita Tatiana Dias Rampin; Taylise Leite; Nanis Sousa Groooooosi; Victor Milan Jeba José Roberto; Nando Vinícius Barbosa de Araújo; Daiene Kelly; Evelyn Marchetti; e Caio Granduque.

Ao Giancarlo por toda a presteza no momento tão crucial de depósito da dissertação.

À Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, instituição integrada aos profundos e essenciais sete anos de caminhada em minha formação existencial (aprendizados teórico e humano). No nome do Ícaro Ramos (do departamento de pós-graduação), da Laura Jardim (bibliotecária) e do Seu Claudio (porteiro), agradeço ao corpo de

funcionários sempre tão gentilmente prestativos a viabilizar condições materiais necessárias para o desenvolvimento de atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão.

À Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA/DIEST) pelas valiosas colaborações resultantes da participação em pesquisa empírica desenvolvida pela instituição.

À Pró-reitoria de Pós-Graduação da Unesp (PROPG/UNESP) pelo financiamento material da pesquisa.

Agradeço às minhas queridas e meus queridos discentes da Universidade Paulista (UNIP) com os quais em pouco tempo de exercício da docência tenho experimentado aprender ensinando, afinal, como diz o mestre Paulo Freire *“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre”*.

A desmistificação [...] não é uma operação olímpica.
Roland Barthes

Não notaremos "a dilatação e ampliação da corrente" tal como não notamos a dilatação das ondas do tsunarni – porque fomos treinados com sucesso a fechar os olhos e tapar os ouvidos.
Zygmunt Bauman

¿Es quimera pensar en una sociedad que reconcilie al poema y al acto, que sea palabra viva y palabra vivida, creación de la comunidad y comunidade creadora?
Octávio Paz

PRADO, Rebeca Makowski de Oliveira. **Política judiciária e razoável duração do processo:** democratização institucional e balizas judiciárias. 2013. 203 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2013.

RESUMO

O sistema social é constituído (a) pelo nível das funções e instituições e (b) pelo nível dos interesses e grupos, sendo necessário relacionar estes dois níveis para se compreender interesses ideológicos e materiais derivados das contradições (ou crises) desse sistema. Tendo-se em vista a impossibilidade de existência de relações sociais sem atores (inexiste fenômeno sem ator) realizou-se a articulação entre um ator sociojurídico (instituição judiciária) e um fenômeno ideal/formal (razoável duração do processo) contextualizados no espaço-tempo social pós-democrático, cujas investigações partiram de duas aporias centrais: (a) um, a identificação de reiterada afirmação da existência de uma crise no campo judiciário, e (b) dois, a produção e execução de políticas judiciárias pautadas no trinômio eficiência-celeridade-organização expressas no discurso da administração gerencial. Centrado no enfoque investigativo da administração judicial da justiça, essencialmente referenciado em Boaventura de Sousa Santos e Ovídio Araújo Baptista da Silva – o direito processual civil tangencia algumas abordagens – o objeto de estudo da pesquisa é identificado na relação estabelecida entre a construção de políticas judiciárias e a razoável duração do processo, orientando-se pela reflexão acerca do papel do poder Judiciário na transformação social, questionando-lhe a estrutura e as relações de poder enquanto causas da “crise”. A principal justificativa na abordagem conjunta de temas aparentemente distintos – políticas judiciárias (âmbito administrativo) e razoável duração do processo (âmbito jurisdicional) – justifica-se em razão da identificação de as reformas judiciárias serem conduzidas pragmática e simbolicamente em função da agilidade, eficiência e celeridade. Para tanto, estabeleceram-se cinco principais categorias analíticas: crise, conflito, funções judiciárias latentes e manifestas, acesso aos direitos e às justiças e democratização. Aportada na metodologia dialógica preocupou-se com a abertura de um espaço de articulação entre atuação de protagonistas e formação de políticas públicas (judiciárias e de justiça), entretecendo-se conexões com o processo de democratização institucional. Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, evidenciou-se a existência de uma crise estrutural, nem funcional nem organizacional; identificando-se a causa dos problemas atinentes ao sistema judiciário vincularem-se a sua estrutura e relações de poder pouco democráticas com patologias identificadas na baixa responsividade institucional, hierarquização e hermeticidade participativa. A relevância do desenvolvimento do estudo é identificada na experiencição democrática em face dos crescentes debates em relação à administração judicial da justiça e ao protagonismo do poder Judiciário, e do reclamo pela concretização de direitos humanos num contexto social complexo, plural e tão desigual a demandar consolidação de instituições e efetivação de instrumentos democráticos dentro e fora do Estado. No contexto de negativa concretização universal de direitos humanos sociais, políticos, econômicos e culturais, demanda-se do sistema judicial de justiça (estatal) uma instituição judiciária democrática e compatível com o Estado Democrático de Direito e a garantia de acesso ao direito e à justiça. Assim, o fenômeno jurídico, em pesquisa centrado na instituição judiciária, fora concebido como instrumento de mediação a contribuir para construção democrática da sociedade, ou seja, elemento em cooperação para transformação social.

Palavras-chave: democratização institucional. acesso ao direito e à justiça. política judiciária. razoável duração de processo. participação social.

PRADO, Rebeca Makowski de Oliveira. **Política judiciária e razoável duração do processo:** democratização institucional e balizas judiciárias. 2013. 203 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2013.

RIASSUNTO

Il sistema sociale é costituito (a) dal livello delle funzioni e istituzioni e (b) dal livello degli interessi e gruppi, essendo necessario mettere in rapporto questi due livelli per capire interessi ideologici e materiali derivati dalle contraddizioni (o crisi) di questo sistema. Difronte all'impossibilità dell'esistenza di rapporti sociali senza attori (non esiste fenomeno senza attore) si é realizzata l'articolazione tra un attore sociogiuridico (istituzione giudiziaria) e un fenomeno ideale-formale (ragionevole durata del processo) contestualizzati nello spazio-tempo sociale pos democratico, le cui investigazioni partirono da due assi centrali: (a) uno, identificazione di reiterata affermazione dell'esistenza di una crisi nel campo giudiziario, e (b) due, la produzione e esecuzione di politiche giudiziarie guidate nel trinomio efficienza – celerità – organizzazione espresse nel discorso dell'amministrazione manageriale. Centrato nella concentrazione investigativa dell'amministrazione giudiziale della giustizia, essenzialmente referenziato in Boaventura de Sousa Santos e Ovídio Araújo Baptista da Silva – il diritto processuale civile tange alcun approccio – l'oggetto di studio della ricerca é identificato nel rapporto stabilito tra la costruzione di politiche giudiziarie e la ragionevole durata del processo, orientandosi attraverso la riflessione nel ruolo del potere giudiziario nella trasformazione sociale, questionando sulla struttura e le relazioni del potere come causa della crisi. La principale giustificazione nell'approccio congiunto di temi apparentemente distinti – politiche giudiziarie (ambito amministrativo) e ragionevole durata del processo (ambito giurisdizionale) – si giustifica grazie all'identificazione che le riforme giudiziarie sono condotte pratica e simbolicamente in funzione dell'agilità, efficienza e celerità. Pertanto si sono stabilite cinque principali categorie analitiche: crisi, conflitto, funzioni giudiziarie latenti e palesi, accesso al diritti e alla giustizia e democratizzazione. Apportata verso la metodologia dialogica si é preoccupata con l'apertura di uno spazio di articolazione tra attuazione di protagoniste e formazione di politiche pubbliche (giudiziarie e di giustizia), intrecciandosi connessioni con il processo di democratizzazione istituzionale. Al lungo dello sviluppo della ricerca, si evidenzió l'esistenza di una crisi strutturale, ne funzionale ne organizzativa; identificandosi la causa dei problemi attinenti al sistema giudiziario si vincolarono alla sua struttura e relazioni di potere poco democratiche con patologie identificate nella bassa reattività istituzionale, gerarchizzazione e ermeticità partecipativa. La rilevanza dello sviluppo dello studio é identificata nell' esperienza democratica difronte ai crescenti dibattiti in rapporto all'amministrazione giudiziale della giustizia e al protagonismo del potere giudiziario, e della protesta per la concretizzazione dei diritti umani in un contesto sociale complesso, plurale e tanto disuguale, esigendo consolidazione di istituzioni e effettivazioni di strumenti democratici dentro e fuori dello Stato. Nel contesto di negativa concretizzazione universale dei diritti umani, sociali, politici, economici e culturali, si esige dal sistema giudiziale di giustizia (statale) una istituzione giudiziaria democratica e compatibile con lo Stato Democratico del Diritto e la garanzia di accesso al diritto e alla giustizia. Così il fenomeno giuridico, in ricerca centrato nella istituzione giudiziaria, é stato concepito come strumento di mediazione per contribuire alla costruzione democratica della società, ossia, elemento in cooperazione per trasformazione sociale.

Parole-chiave: democratizzazione istituzionale. accesso al diritto e alla giustizia. politica giudiziaria. ragionevole durata del processo. partecipazione sociale.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
 CAPÍTULO 1 CRISES DO SISTEMA JUDICIAL DE JUSTIÇA E PROTAGONISMO	
JUDICIÁRIO	20
1.1 Crise do Estado	27
<i>1.1.1 Reforma administrativa do Estado</i>	<i>33</i>
<i>1.1.2 Ética neoliberal e poder Judiciário</i>	<i>40</i>
1.2 Crise do Judiciário: protagonismo e reformas	44
<i>1.2.1 Protagonismo e funções do Judiciário na democracia</i>	<i>44</i>
<i>1.2.2 A relação entre poder Judiciário e protagonistas internacionais e nacionais</i>	<i>65</i>
1.2.2.1 Desenvolvimento e diretrizes do Banco Mundial.....	66
1.2.2.2 Orientações do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado	79
1.2.2.3 Atuação da Secretaria de Reforma do Judiciário	82
<i>1.2.3 Perspectivas de Estado</i>	<i>84</i>
1.2.3.1 Pactos Republicanos I e II	84
1.2.3.2 Programa Nacional de Direitos Humanos	87
 CAPÍTULO 2 ACESSO AOS DIREITOS E ÀS JUSTIÇAS NO ÂMBITO DA	
ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL DA JUSTIÇA: RAZOÁVEL	
DURAÇÃO DO PROCESSO, POLÍTICA JUDICIÁRIA E	
PARTICIPAÇÃO SOCIAL.....	91
2.1 Acesso aos direitos e à justiça e revolução democrática da justiça	92
2.2 Razoável duração do processo: Direito e tempo de justiça.....	106
<i>2.2.1 Investigação histórico-institucional da razoável duração do processo</i>	<i>111</i>
<i>2.2.2 Garantia à razoabilidade temporal</i>	<i>119</i>
2.3 Protagonismo do CNJ: administração judicial da justiça e diretrizes institucionais para	
formação de política judiciária	125
<i>2.3.1 Políticas públicas de justiça</i>	<i>138</i>
2.4 Intertextualidade de diretrizes institucionais: Planejamento Estratégico Situacional	
do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (Resolução 505/2009, TJSP)	145
2.5 Disputa de espaço e instrumentos de participação social na administração judicial da	
justiça.....	157

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	170

REFERÊNCIAS	175

ANEXOS CD ROM

ANEXO A – Resolução n. 70 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

ANEXO B – Anexo I da Resolução n. 70 do CNJ: planejamento e mapa estratégicos

ANEXO C – Mapa estratégico do CNJ atualizado

ANEXO D – Resolução n. 505 do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP)

ANEXO E – Planejamento Estratégico da Resolução n. 505 do TJSP

ANEXO F – Mapa estratégico do TJSP

ANEXO G – Metodologia de gerenciamento de projetos do TJSP

ANEXO H – Planejamento Estratégico do TJSP atualizado

ANEXO I – Mapa estratégico do TJSP atualizado

ANEXO J – Resultado dos questionários de consulta pública

INTRODUÇÃO

Compreendendo-se o texto como elemento linguístico com unidade de sentido, desde o momento inicial, assume-se a dificuldade de conferir plena unidade de sentido ao conjunto textual¹ e conseguir conduzir o interlocutor à exata profundidade dos significados selecionados para entretecer a argumentação, as intencionalidades e os porquês da estrutura argumentativa desde os pressupostos assumidamente justificados.

Conseguir apresentar ao leitor o mesmo olhar da pesquisadora, cuja pesquisa permite transparecer elementos humanos da autora mesmo sem narrativa em primeira pessoa, é um desafio; afinal, conforme Alan F. Chalmers (1993, p. 40-42), referindo-se ao sentido da visão, dois observadores sob as mesmas circunstâncias físicas terão acesso direto às propriedades do mundo externo e diante de um mesmo objeto verão a mesma imagem, suas retinas produzirão imagens similares que alcançarão seus cérebros e produzirão informação. Fisicamente haverá uma mesma imagem na retina dos observadores, contudo, “Há mais coisas no ato de enxergar do que o que chega aos olhos [...]” (HANSON, 1958 apud CHALMERS, 1993, p. 41), no sentido de que a experiência visual poderá distinguir-se de um observador para outro, porque não unicamente determinada pela imagem sobre a retina, dependendo em grande medida de experiências passadas, conhecimentos e expectativas.

Não se trata de afirmar, a existência de uma mesma visão com diferentes interpretações, mas sim o contato perceptivo do observador com a imagem se concretizar pela via direta somente por meio de suas experiências – variáveis conforme expectativas e conhecimentos do observador. A informação não é gerada somente pela imagem formada na retina como também em grande parte é determinada pelo estado interior da mente do observador, formada por elementos culturais, cognitivos, expectativas etc. Isso não significa a ausência de sentido comum, mas a diversidade de experiências perceptivas, não existindo uma única experiência para todos os observadores (CHALMERS, 1993, p. 44-45).

Assim, é preciso ponderar a existência de elementos incorporados na construção e na articulação da argumentação a transbordar o escrito e a ela não se encontrarem subsumidos.

O desenvolvimento da pesquisa evidenciou a causa dos problemas atinentes ao sistema de justiça vincular-se a sua estrutura pouco democrática, conduzindo o enfoque da investigação à administração judicial da justiça. Compreendeu-se que somente a

¹ Objetivando não perder a almejada unidade nesse processo de condução, dividiu-se a dissertação em dois capítulos, minimizando-se a interrupção do fluxo unitário dissertativo.

democratização da estrutura judiciária permitirá a concretização de um direito processual civil democrático, razão pela qual esse somente tangenciará algumas questões suscitadas.²

Essa percepção encontra-se relacionada com a participação na realização de pesquisa nacional “*Diagnóstico sobre os juizados especiais cíveis*” realizada pela Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA/DIEST) em cooperação com o Departamento de Pesquisas Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça (CNJ/DPJ). Ao longo do período de dois meses a pesquisadora realizou coleta de dados em campo no Estado do Amapá, mantendo contato com o sistema judiciário local, cujas vivências contribuíram para aperceber a importância do deslocamento da centralidade do debate de reformas do âmbito legislativo para o âmbito administrativo da instituição judiciária, identificando no afastamento do legalismo, mediante progressiva adoção pragmática, diferentes posicionamentos em relação à solução de crises e disputas hegemônicas (NADER, 1996, online).

O sistema social é constituído (a) pelo nível das funções e instituições e (b) pelo nível dos interesses e grupos, sendo necessário relacionar esses dois níveis para se compreender interesses ideológico-materiais derivados das contradições (ou crises) desse sistema. Ante a impossibilidade de existência de relações sociais sem atores (inexistência de fenômeno sem ator³) realizou-se a articulação entre um ator sociojurídico (instituição judiciária) e um fenômeno ideal/formal (razoável duração do processo) contextualizados no espaço-tempo social pós-democrático, cujas investigações partiram de duas aporias centrais: (a) um, a identificação de reiterada afirmação da existência de uma crise no campo judiciário, e (b) dois, a produção e execução de políticas judiciárias pautadas no trinômio eficiência-celeridade-organização expressas no discurso da administração gerencial.

Considerando as observações de Agostinho R. Marques Neto (2001, p. 106, 128-129) sobre o fenômeno jurídico ser interior ao sistema social, “[...] não podendo ser estudado com abstrações das condições espaço-temporais em que se gera e se modifica.”, a pesquisa concebe o Direito como fenômeno multifacetado e complexo, vinculado às condições espaço-temporais sociais⁴ a caracterizá-lo como um *dever-a-ser*, um sendo histórico moldado por fenômenos sócio-político-econômico-culturais. Assim, nas palavras de Roberto Lyra Filho (1982, p. 6), “[...] nada é, num sentido perfeito e acabado; tudo é, sendo”, mantendo-se num

² Com isso não se afirma serem os processos de democratização da instituição judiciária estanque ao de democratização do processo/procedimento judicial.

³ Não existe processo sem sujeito, não existe sujeito sem relações históricas.

⁴ O espaço social conceituado como relações sociais (matéria social) desenvolvidas num determinado espaço, gerado e transformado pelo tempo social, ou seja, um construído por variados momentos histórico-culturais de cada sociedade concreta, dinâmica, descontínua, não homogênea e com variadas e complexas dimensões.

movimento constante e de contínua transformação – o Direito é um eterno vir a ser (*devenir*) nas transformações incessantes do seu conteúdo e forma nas manifestações concretas do mundo histórico e social –, “[...] ele é, enquanto vai sendo [...].”

Mediante esse reconhecimento conceitual, torna-se possível a investigação de diversificadas realidades passíveis de estudo sob enfoque jurídico, não adstrito à lei, norma e às decisões judiciais; caracterizando o fenômeno jurídico como instrumento de mediação à construção democrática da sociedade, ou seja, elemento em cooperação para transformação social.

No início da obra “Acesso à Justiça” é apresentado pelos autores um questionamento político-filosófico: “[...] como, a que preço e em benefício de quem estes sistemas de fato funcionam [?].” (CAPPELLETTI; GARTH, 1998, p.7); ou seja, enunciou-se a necessária reflexividade sobre o sistema de justiça estatal: o que ele é e o que ele não é; o querer, o poder, o real, os sentidos, as finalidades e as possibilidades das práticas (condutas humanas) no âmbito da instituição e estruturas da Justiça.

Essa pergunta é contemporânea às reflexões sobre o sentido ontológico e finalístico da instituição judiciária expressa na sua estrutura de poder em face da expansividade ou contração de acesso aos direitos e às justiças – não meramente do ponto de vista idealista, conceitualista, mitificador da realidade e panfletário, mas investigado desde o reconhecimento histórico de a atuação do poder Judiciário apresentar-se de modo renitente (obstinado, persistente) e recalcitrante (resistente) própria de sua vocação refratária às transformações – haja vista, a nenhuma esfera de poder ser possível resignar-se ao compromisso e responsabilidade de promover justiça social.⁵

Compreendendo o poder Judiciário como arena⁶ de disputa de interesses e decisão social mais acentuadamente difundida a partir da redemocratização do País, a centralidade da dissertação fora orientada pelo questionamento: “[...] que Judiciário na democracia?” (SOUSA JUNIOR, 2003a, p. 1).

⁵ É preciso “[...] pensar o direito tendo um compromisso com a história [...] Enquanto houver injustiça no mundo, é dever do jurista transformar. [...] E aqueles que quiserem, mais do que ser técnicos em leis, ser juristas, então lhes direi que o direito é a possibilidade de um mundo justo.” (MASCARO, 2008, p. 9-10).

⁶ “Em certo sentido, o Judiciário é uma arena onde doutrinas e ideologias jurídicas se consubstanciam e se conflitam [...]” (FALCÃO, 2010, p. 66). O poder Judiciário não é representante de única ideologia, existem tensionalidades, produzindo uma luta de classes e frações de classes dentro do próprio Estado. Atentando-se para o fato de não se considerar o Judiciário como *superego* da nação, mas a partir das condições e relações sociais-político-econômicas compreender quais são as possibilidades/expansividade, impossibilidades/retrações e entretecer prospecções situando-o responsivamente desde o exercício de suas funções democraticamente estabelecidas.

Contrapor conflito e harmonia fora necessário para diferenciação entre “[...] um mundo de justiça de um mundo de estabilidade [...]” (NADER, 1996, online)⁷; de modo a enunciar-se o conflito como categoria analítica partindo do pressuposto de que “[...] a harmonia e a controvérsia fazem parte das ideologias num mesmo continuum e não são, necessariamente, benéficas ou adversas.” (NADER, 1996, online).

A intolerância pelo conflito no âmbito dos debates sobre a instituição judiciária, conduziu à crítica da ideologia da harmonia enquanto componente do sistema de controle hegemônico espalhado pelo mundo (NADER, 1996, online).

Uma intolerância pelo conflito impregnou a cultura para evitar, não as causas da discórdia, mas sua manifestação, e, a qualquer preço, criar consenso, homogeneidade, concórdia. Como em *O admirável Mundo Novo*, de Aldous Huxley, o modelo da harmonia produz uma espécie de soma cultural com um efeito tranquilizador. (NADER, 1996, online).

Trata-se de perspectiva hegemônica, desenvolvida nos Estados Unidos durante a década de 70 e internacionalizada; uma hegemonia “[...] como ideologia da harmonia, uma harmonia coerciva, cuja função primária é a pacificação.” (NADER, 1996, online) para promoção da ordem e da estabilidade mundiais.

Certamente, a história da substituição dos modelos antagônicos por modelos de harmonia não significa que a ideologia da harmonia seja benigna. Pelo contrário, a harmonia coerciva das três últimas décadas foi uma forma de controle poderoso, exatamente devido à aceitação geral da harmonia como benigna. A história das condições que determinam as preferências na solução das disputas são "compromissos móveis" geralmente envolvendo desequilíbrios no poder. (NADER, 1996, online).

A produção de harmonia traduz-se como um movimento para controlar aqueles que foram privados de direitos, haja vista “[...] o estilo harmônico, bem como as ideologias relacionadas, são, possivelmente, acomodações internas à conquista e à dominação [...]”, introduzidos como instrumento de pacificação social, considerando-se os modelos jurídicos de harmonia terem sido usados para dominar os povos através de sua socialização, visando a conformidade aos contextos sociais reiteradamente apresentados como um dado.

Ponderando-se o fato de a disputa não dizer respeito apenas à solução dos problemas, como também à formação de ideologias⁸ (NADER, 1996, online). Afinal,

⁷ Embora a estabilidade e a superação de problemas possam ser algo belo e desejável, também podem significar injustiça e manutenção de desigualdades (NADER, 1996, online).

⁸ Observa-se o reconhecimento de um “[...] processo através do qual as ideologias, que são forças de mudança, são moldadas através do discurso, estendendo-se bem além das leis, para incluir os elos entre as leis, os negócios e os eleitores da comunidade.” (NADER, 1996, online).

enquanto a harmonia é virtude (NADER, 1996, online), o conflito produz ojeriza. No plano internacional identificou-se a transferência da retórica de "justiça" para a retórica da "harmonia" (NADER, 1996, online).

Idéias como harmonia ou políticas confrontantes ou eficiência podem surgir localmente, espalhar-se ou serem impostas, re combinadas e utilizadas para controlar ou opor resistência ao controle e ter como resultado a distribuição do poder através do recurso gerado. [...] Os processos de disputa não podem ser explicados como um reflexo de algum conjunto pré-determinado de condições sociais. Eles refletem, mais exatamente, os processos de construção cultural que podem ser uma resposta à necessidade, um produto dos interesses preponderantes ou um resultado do conflito de classes. (NADER, 1996, online).

José Eduardo Faria (2003, online) observara que a “[...] análise atual do Judiciário deve ser vista num contexto marcado por fortes desigualdades sociais e culturais, graves limitações fiscais e transformações radicais nos modos de funcionamento da economia [...].”

Sob essa premissa, o poder Judiciário fora abordado como instância de socialização desde a manifestação de conflitos, de forma a melhor compreender a administração da justiça como administração de conflitos – conquanto ao longo do trabalho preferiu-se usar a nomenclatura “administração da justiça”.

O desenvolvimento do estudo encontra-se contextualizado no espaço-tempo social pós-democrático em face dos crescentes debates em relação à administração judicial da justiça, ao protagonismo do poder Judiciário e ao reclamo pela concretização de direitos humanos num contexto social complexo, plural e tão desigual a demandar consolidação de instituições e efetivação de instrumentos democráticos dentro e fora do Estado. Sempre orientado pelo questionamento acerca do papel do Judiciário na transformação social desde a premissa de a causa do funcionamento indesejado ser congênita à estrutura do poder Judiciário (SILVA, O. A. B., 2008, p. 11).

Centrado no enfoque investigativo da administração judicial da justiça, essencialmente referenciado em Boaventura de Sousa Santos e Ovídio Araújo Baptista da Silva – o direito processual civil tangencia algumas abordagens – a proposta do trabalho é verificar a relação entre políticas judiciárias e a construção histórica da razoável duração do processo inserida como *standard*⁹ de superação, do que se convencionou chamar, de “crise da Justiça”. Nesse sentido, o objeto em dissertação é um objeto construído, cujo enfoque principal são os aspectos político-estruturais do sistema judiciário brasileiro, refletindo-se

⁹ *Standard* é definido como “[...] modelo ideal ou reunião de elementos e condições aceitas como corretas e perfeitas e é empregado para designar, então, uma medida ou critério de apreciação que tem aceitação geral e é unanimemente admitida e reconhecida por uma categoria de pessoas [...]” (GOMES, 2006, p. 242).

acerca do papel do poder Judiciário na transformação social, questionando-lhe a estrutura e as relações de poder enquanto causas da “crise”.

A principal justificativa na abordagem conjunta de temas aparentemente distintos – políticas judiciárias (âmbito administrativo) e razoável duração do processo (âmbito jurisdicional) – justifica-se em razão da identificação de as reformas judiciárias serem conduzidas pragmática e simbolicamente em função da razoável duração do processo, celeridade e eficiência.¹⁰

A pesquisa abrangeu dois eixos orientadores de investigações: (a) um, relação entre *crise da Justiça* e *crise do Estado* e os desdobramentos em relação (a.1) às reformas institucionais administrativas e judiciárias, (a.2) à investigação histórica do surgimento e incorporação da eficiência enquanto princípio da administração pública, (a.3) ao protagonismo judiciário, (a.4) à produção e execução de políticas judiciárias pautadas no trinômio eficiência-celeridade-organização expressas no discurso e práticas da administração gerencial; e (b) dois, democratização da instituição judiciária a envolver processos de abertura à participação social desde uma concepção alargada de acesso aos direitos e às justiças.

Descrevem-se objetivos específicos: (a) delimitar a acepção de “crise da Justiça”; (b) pesquisar a origem dos pilares (ideais) em que os projetos políticos de reformas encontram-se embasados; (c) identificar os atores participantes desses processos com consciente recorte metodológico dentre atores institucionais, excluindo-se movimentos sociais da pesquisa não por sua irrelevância, mas pela amplitude; (d) identificar a relação entre eficiência técnico-econômica e protagonismo judiciário; (e) descrever a acepção de política pública de justiça como espécie de política judiciária; (f) repolitizar as abordagens da administração judicial da justiça mediante desmitificação de neutralidade e imparcialidade das políticas administrativas jurídico-institucionais, cuja questão técnica tem operado em circuito fechado, isolada de conflitualidades de interesses; entre outros.

Todas as abordagens foram verificadas a partir de um conjunto de cinco categorias de análise (crise, conflito, funções judiciárias latentes e manifestas, acesso aos direitos e às justiças e democratização) conceituadas e articuladas ao longo da dissertação.

A conjugação dessas categorias permitiu elaborar um todo analítico das interações, mediante as quais se produziram análises descritivas, críticas e propositivas sobre

¹⁰ “A justiça não funciona principalmente porque é lenta”, “crise do Judiciário é caracterizada pela ineficiência e morosidade da prestação jurisdicional” tornaram-se um jargão e um mantra inquestionáveis. Essa compreensão não implica no desconhecimento ou ignorância da existência de deficiências do sistema judicial de justiça em resposta às demandas sociais, mas em expandir a identificação de deficiências e demandas não absorvas no binômio ineficiência-morosidade (ou eficiência-celeridade), caracterizador do discurso de “crise da Justiça”.

a realidade da administração da justiça da instituição judiciária inserta como ator sociopolítico do fenômeno jurídico.

O aporte na metodologia dialógica preocupou-se com a abertura de espaço de diálogo e articulação entre a atuação política e formação de políticas públicas dos diversos protagonistas atuantes no sistema judicial de justiça. O caráter dialógico estimula os antagonismos das significações, assegurando seu desenvolvimento, e implica numa ideia de descontinuidade como modo de transformação do significado (WARAT, 1995b, p. 355).

A expressão “balizas judiciárias” traduz em sua significação, apreendida conotativamente, a síntese dos elementos e argumentos entretecidos na pesquisa: pessoa que vai à frente do desfile girando um bastão com o qual indica os movimentos ou o caminho/direção a seguir. Trata-se de uma metáfora a indicar o protagonismo judiciário no sistema de justiça a dirigir as possibilidades expansivas de acesso aos direitos e às justiça mediante movimentos resultantes das políticas jurídicas e políticas públicas de justiça, sendo possível acompanhar os processos de resistência e abertura à democratização institucional. Observando-se o fato de a baliza ir à frente, mas quem a sustenta é o corpo.

Por fim, cabe considerar, honestamente, o texto dissertativo não tratar de diversos elementos reconhecidamente ausentes nas análises ora por não ser possível aprofundar a pesquisa em razão da limitação temporal cronológica ora por opção metodológica.

CAPÍTULO 1 CRISES DO FENÔMENO JURÍDICO BRASILEIRO E SISTEMA JUDICIAL DE JUSTIÇA

O primeiro capítulo aborda o debate teórico sobre o poder Judiciário brasileiro no período pós-democrático (pós-88), investigando o protagonismo judiciário, as funções assumidas por este poder, a relação entre esta instituição e alguns protagonistas (BM, MARE, SRJ)¹¹, a formação dos pactos republicanos, a Emenda Constitucional (EC) n. 45/2004 (BRASIL, 2004), e a implementação de programas de reformas estabelecidos pelas pautas daqueles protagonistas.

Neste primeiro momento elaborou-se o resgate conceitual de “crise” a ser utilizado neste trabalho. A despeito de reconhecer a exploração e a redundância política ao tratar qualquer disfuncionalidade como crise, a perda de conteúdo do conceito “crise”, a dificuldade de realização de diagnósticos e prognósticos em razão da carga de dramaticidade (ZAFFARONI, 1995, p. 23-25) e ocultamento ideológico, considera-se necessário perquirir o fundamento real da sensação generalizada de “crise”.

Ao abordar a estrutura das revoluções científicas, Thomas Kuhn (1982, p. 43-44) elaborara o conceito de paradigma significado como modelo ou padrão aceito, sempre sujeito à melhor articulação e precisão em face de novas ou mais rigorosas condições. Aceito porque promete solver problemas considerados graves por determinado grupo de cientistas¹².

Um paradigma implica em uma teoria básica e algumas aplicações exemplares aceitas pelos cientistas ao ponto de suspenderem o esforço crítico de discussão de seus pressupostos e de suas possíveis alternativas substitutivas. No momento em que paradigmas são aceitos pela comunidade científica, o trabalho intelectual torna-se ligado à resolução dos problemas e à eliminação das incongruências em conformidade com os esquemas conceituais teóricos e metodológicos universalmente aceitos (FARIA, 1984, p. 25).

A ciência normal trabalha essencialmente com três classes de problemas: (a) determinação do fato significativo, (b) harmonização dos fatos com a teoria, e (c) articulação da teoria; conquanto ainda existam problemas extraordinários. Possui reduzido interesse na

¹¹ Banco Mundial (BM), Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), Secretaria de Reforma do Judiciário (SRJ).

¹² Importa observar, ao paradigma é previamente atribuída a apresentação de solução ao quebra-cabeças, o eventual fracasso na apresentação de resultado ao problema é vinculado à incapacidade do pesquisador na correta manipulação de instrumentos disponíveis. A expectativa do pesquisador em nova aplicação do paradigma ou no aumento da aplicação já realizada com fim de resolver problemas com a articulação do paradigma é resultado da convicção de que se for suficientemente habilitado conseguirá solver o quebra-cabeças que ninguém até então resolver, ou não resolveu tão bem (KUHN, 1982, p. 61).

produção de grandes novidades no domínio de conceitos e fenômenos, tendendo até mesmo a suprimi-los e ignorar a possibilidade de resultados diferentes.

A ciência normal consiste na atualização dessa promessa, atualização que se obtém ampliando-se o conhecimento daqueles fatos que o paradigma apresenta como particularmente relevantes, aumentando-se a correlação entre esses fatos e as previsões do paradigma e articulando-se ainda mais o próprio paradigma. (KUHN, 1982, p. 60).

Neste trabalho, dois possíveis referenciais de “crise” do poder Judiciário encontram-se referenciadas em Thomas Kuhn (1982, *passim*):

(a) a primeira resposta à crise reconhece a existência de problemas prolongados e graves como situações anômalas a serem resolvidas como num quebra-cabeças; negando-se qualquer crise e necessidade de buscar proposições alternativas, por mais persistentes que sejam as anomalias e o tratamento de novos fenômenos não sejam ajustados ao paradigma hegemônico. As anomalias não conduziram à renúncia do paradigma por se pressupor sua validade e capacidade de resposta à solução do quebra-cabeça. Por meio da existência de quebra-cabeças pressupõe-se a validade do paradigma, ou seja, a promessa de solução do problema; afinal, nenhum paradigma aceito resolveria todos os seus problemas imediatamente, mas o aprofundamento de instrumentos permitiria encontrar a solução.

Assim, um paradigma pode até mesmo afastar uma comunidade daqueles problemas sociais relevantes que não são redutíveis à forma de quebra-cabeças, pois não podem ser enunciados nos termos comparáveis com os instrumentos e conceitos proporcionados pelo paradigma. (KUHN, 1982, p. 60).

O compromisso estabelece-se com a resolução de quebra-cabeças, ou seja, com problemas que testam a engenhosidade e habilidade dos pesquisadores em resolvê-los, cujo resultado não será intrinsecamente interessante ou importante – em geral, problemas importantes não são reconhecidos como quebra-cabeças, mas concebidos como problemas sem solução (KUHN, 1982, p. 59-60).

(b) a segunda resposta à crise apercebe o problema como contra-exemplo, ou seja, o paradigma jamais produzirá uma solução satisfatória ao problema, tratando-se de um fracasso de resposta, diante da qual se observa o surgimento de crise caracterizada por numerosas soluções parciais e divergentes, relaxamento de regras e apresentação de alternativas, dentre as quais poderá emergir novo paradigma. A transição para um novo

paradigma apresenta-se como um processo – uma revolução científica em processo (KUHN, 1982, p. 122).¹³

Uma terceira abordagem possível a guardar relativa consonância com esta última por se afastar do senso comum conceitual de existência e significatividade de “crise” ao (c) negar sua existência a partir do reconhecimento de que o Judiciário tem funcionando dentro do planejado. Ovídio Baptista da Silva (2008, p. 11) questiona a existência de crise ao afirmar o poder Judiciário funcionar satisfatoriamente segundo princípios e pressupostos institucionais fundantes e em harmonia com estes funcionaria satisfatoriamente bem¹⁴, de forma que os problemas seriam estruturais, não funcionais, ou seja, a estrutura do poder é que deve ser questionada, ela seria a causa do funcionamento indesejado.¹⁵

A pergunta que cumpria fosse feita – quais as causas reais dessa crise – jamais foi formulada. Apenas se indagava – o que fazer para nos libertarmos da plethora de feitos e de recursos que nos sufoca? E a resposta foi dada pela palavra mágica “instrumentalidade,” a que se casaram outras palavras mágicas – “celeridade,” “efetividade,” “deformalização” etc. E assim, de palavra mágica em palavra mágica, ingressamos num processo de produção do direito que corre o risco de se tornar pura prestidigitação. Não nos esqueçamos, entretanto, que todo espetáculo de mágica tem um tempo de duração e de desencantamento. (PASSOS, 2008b, p. 67).

Seria um problema circular: a estrutura suporta determinados paradigmas, e esses paradigmas conferem legitimidade à estrutura. “A crise do Poder Judiciário é reflexo de uma mais ampla e profunda crise institucional, que envolve a modernidade e seus *paradigmas*.” (SILVA, O. A. B., 2008, p. 9).

Nossa percepção, entretanto, não alcança os problemas estruturais, que condicionam a atual situação do Poder Judiciário – seja porque eles se tornaram, para nossa compreensão, “naturais”, como o dia e a noite e o movimento dos astros –, seja por parecerem-nos, de qualquer medo, como inalteráveis – a verdade é que a estrutura do sistema não é questionada, nem

¹³ Thomas Kuhn (1982, p. 116) observa a existência de coincidência entre os problemas que podem ser resolvido pelo antigo e pelo emergente paradigma, entretanto haverá diferença decisiva quanto ao modo de solucionar o problema.

¹⁴ “Ao contrário da opinião dominante, porém, penso que o Poder Judiciário funciona bem, tendo em vista o condicionalismo teórico e político dentro do qual ele sobrevive. [...] Ele atende rigorosamente bem ao modelo que o concebeu [...] funciona segundo os princípios e pressupostos imaginados por aqueles que o conceberam. Um ponto que não preocupa aqueles que se angustiam com os atuais problemas da administração da justiça é saber se a celeridade processual fora, realmente, concebida como um objetivo desejado pelo sistema. Ou seja, ainda não se demonstrou que nosso sistema processual fora programado para andar rápido.” (SILVA, O. A. B., 2008, p. 11).

¹⁵ “Diante de uma realidade social extremamente injusta, e por isso mesmo explosivamente conflituosa, a simples correção dos efeitos da máquina judiciária, sem o enfrentamento das causas estruturais que estão por trás dos conflitos recorrentes, não bastaria para garantir a todas as camadas um consumo adequado e socialmente equânime da prestação jurisdicional.” (MACHADO, 2009, p. 215-216).

problematizada pelos que sofrem danos de uma justiça que perdeu, até mesmo, a desejada funcionalidade. (SILVA, O. A. B., 2008, p. 11).

Com Marilena Chauí (2011, p. 47-48) objetiva-se aprofundar a abordagem em razão de a autora aperceber a existência de discurso ideológico na aceção de “crise”. Afirmar esta crise ser uma ideia, uma representação, mediante a qual num só momento aparentemente se admite o problema e permite-se dissimulá-lo. Surge no momento em que racionalidades parciais deixam de se articularem harmoniosamente e muitos elementos tornam-se indisfarçavelmente problemáticos. Há um rompimento de continuidade e harmonia das racionalidades, identificada num movimento de invasão da racionalidade pela irracionalidade, ou seja, a desordem e o caos ameaçam a estabilidade da racionalidade anterior.

A noção de crise permite representar a sociedade como invadida por contradições e, simultaneamente, tomá-las como um acidente, um desarranjo, pois a harmonia é pressuposta como sendo de direito, reduzindo a crise a uma desordem fatural, provocada por enganos, voluntários ou involuntários, dos agentes sociais, ou por mau funcionamento de certas partes do todo. A crise serve, assim, para opor uma ordem ideal a uma desordem real [...] levando a dizer que a “conjuntura” põe em risco a “estrutura” ou, então, que a estrutura é inadequada para absorver a novidade. O acontecimento (portanto, a historicidade) é encarado como um engano, um acidente, ou algo inadequado. Tal representação permite, assim, imaginar o acontecimento histórico como um desvio.

Crise e desvio são noções que pressupõem um *dever ser* contrariado pelo acontecer, mas que poderá ser restaurado porque é um dever ser. [...] **Longe, portanto, de surgir como algo que ateste os limites da representação supostamente objetiva e racional, a noção de crise realiza a tarefa oposta, que é a sua tarefa ideológica: confirma e reforça a representação. Assim, a crise nomeia os conflitos no interior da sociedade e da política para melhor escondê-los. Com efeito, o conflito, a divisão e até mesmo a contradição podem chegar a ser nomeados pelo discurso da crise, mas o são com um nome bastante preciso: na crise, a contradição se chama *perigo*. [...] Por um lado, a noção de crise serve como *explicação*, isto é, como um *saber* para justificar teoricamente a emergência de um suposto irracional no coração da racionalidade: a “crise” serve para ocultar a crise verdadeira. Por outro lado, essa noção tem *eficácia prática*, pois é capaz de mobilizar os agentes sociais [...] suscitando neles o medo da desagregação social e, portanto, o medo da revolução, oferecendo-lhes a oportunidade para restaurar uma ordem sem crise [...] A crise é, portanto, usada para fazer com que surja diante dos agentes sociais e políticos o sentimento de um perigo que ameaça *igualmente* a todos, que dê a eles o sentimento de uma *comunidade de interesses e de destino*, levando-os a aceitar a bandeira da salvação de uma sociedade supostamente homogênea, racional e cientificamente transparente. (CHAUÍ, 2011, p. 47-48, grifo do autor, negrito nosso).**

A autora não nega a existência de uma crise, mas a possibilidade de, reconhecendo-a, dissimulá-la como discurso ideológico ao ser denominada como *perigo* e

ameaça à ordem, apresentada como “[...] um momento de irracionalidade política, gerando o caos econômico e a desordem social, exigindo sua urgente superação [...].” (CHAUI, 2011), de tal forma a aduzir a possibilidade de construir instituições harmonizantes das relações sociais em que os antagonismos são um problema e devem ser conciliados pela ordem e desenvolvimento.

A primeira abordagem dissimula a crise, significando-a como situação de anomalia reconhecida e persistente, cujo problema apresenta-se como instabilidade menor ou de forma encoberta, pois o reconhecimento significaria arriscar-se à instabilidade. Observe, no processo de reconhecimento do problema como quebra-cabeças há discrepâncias não consideradas suficientemente fundamentais para evocar o mal-estar que acompanha uma crise e o reconhecimento explícito de fracasso do paradigma apresenta-se em casos raros, entretanto, os efeitos da crise independem de aceitação consciente (KUHN, 1982, p. 113, 115).

Notadamente, essa primeira acepção de crise se reproduz como um dogma apresentado como verdade absoluta com pretensão de erguer-se acima de qualquer questionamento, não cabendo contestá-lo ou propor alternativa, assim captando adesão de muitos, cristalizando ideologias e mascarando interesses e conveniências de grupos que se instalam nos aparelhos de controle social com fim de ditarem normas para fruir benefícios próprios – seu resultado é um delírio declamatório (LYRA FILHO, 1980, p. 12). Qualquer outra questão seria suscetível de ser abordada como crise, exceto o paradigma, tratado em nível de uma “não-questão”.

A segunda abordagem compreende a crise como situação transitória de rompimento com paradigma – um movimento de transição paradigmática –, um prelúdio anunciado a novos paradigmas, pré-condição necessária para emergência¹⁶ de novas teorias a romper com uma tradição de prática científica e introduzir novas regras. A crise faria proliferar novas descobertas ao debilitar pré-concepções e estereótipos em face de as regras do paradigma não mais definirem alternativas viáveis, sendo necessário refletir sobre um novo conjunto de opções capaz de romper com o paradigma dominante.

Interessante observar com Thomas Kuhn (1982, p. 110, 122-123) a inexistência de linha divisória precisa no tratamento do problema como quebra-cabeça (anomalia) ou como contra-exemplo (fonte de crise), de tal forma que até mesmo a negação da existência de crise

¹⁶ A emergência de novas teorias dar-se-á mediante o reconhecimento de grave equívoco da tradição anterior, ou seja, quando há algo fundamentalmente errado no paradigma, sendo possível o surgimento de novo paradigma imediatamente ou decorrer muito tempo entre o reconhecimento e o surgimento de alternativa (KUHN, 1982, p. 117-118).

poderia ser plausível se não fora o reconhecimento de contradições e disputa de interesses nas tramas sociais (práticas sociais de relações de poder). Conquanto, a partir do momento em que problemas apercebidos como quebra-cabeças passam a ser vistos sob outro ângulo, como contra-exemplos, encontra-se a fonte de crise compreendida na incapacidade das regras resolverem quebra-cabeças do paradigma (KUHN, 1982, p. 110). Ao confrontar-se com anomalias ou crises se identificam práticas científicas diversas em relação ao paradigma existente: concebendo-o como dogma ou como fonte de crises.

Conforme anteriormente observado com Marilena Chauí, o discurso hegemônico de crise tem se apresentado em referência a um tempo-espaço social indeterminado, como se em algum momento histórico o Judiciário tivesse funcionado em plena normalidade e satisfatoriamente, em contraste com o tempo presente em que vivencia-se um momento de intenso desequilíbrio e “perigo”. Essa oposição calma/harmonia-crise/dissonância não encontra referencial factível e histórico.

Tais apontamentos conduzem à concordância com a terceira abordagem: o Judiciário funciona como previsto. Não se pode esperar que o Judiciário se distinga do projeto político pelo qual fora construído.

A percepção de crise funcional em detrimento da crise estrutural constantemente direciona reformas ao aprimoramento funcional, afinal, os efeitos e causas da crise são comumente confundidos por tratar de causa desconhecida e efeitos imprecisos. Juliana Pondé Fonseca (2001, p. 7) dirá: “É uma pergunta circular: o Judiciário é moroso porque está em crise ou está em crise porque é moroso? Não se sabe exatamente o que é causa e o que é efeito.” O número de processos e morosidade, ora são observados como efeito, ora como causa. A autora questiona e critica o diagnóstico de crise aceito em face da existência de inúmeros problemas: “[...] somente o fato de que um sistema funciona mal significa que ele está em crise?” (FONSECA, 2011, p. 14).¹⁷

Essa consideração não impede o reconhecimento da existência de conflitos de interesses no âmbito judiciário, acentuadamente por esta instituição não ser representante de uma única ideologia (a despeito do forte corporativismo), pelo contrário é *locus* de conflitualidades, cuja correlação de forças resulta no reconhecimento de contrastes e contradições denominadas de

¹⁷ “[...] o princípio de causalidade é uma diretriz interpretativa, sem a qual a sucessão de fenômenos jamais poderia ser ordenada, para o conhecimento metódico, segundo a relevância de uns, como antecedentes e outros, como consequentes. Nenhum deles traz, em si, a etiqueta: ‘eu sou a causa’ ou ‘eu sou o efeito’, nem muito menos pode brindar-nos com o conceito de causa – que, pelo menos enquanto designada por esta palavra (causa), parece ter sido uma extrapolação do termo utilizado no Direito Processual, para aplicá-lo em seguida à sucessão dos fenômenos naturais, em nexo consequencial.” (LYRA FILHO, 1986, p. 282).

“crise verdadeira”, significada como acirramento da correlação de forças e disputa de espaços, também existentes na arena judiciária interna e externamente.¹⁸

A terceira abordagem, referenciada na conjugação das colaborações de Ovídio Baptista da Silva e Marilena Chauí, reconhece a existência dessa “crise verdadeira” encoberta pela dissimulação paradigmática e/ou discursiva. Nas palavras de Antonio Gramsci (2000, p. 184) a “[...] crise consiste justamente no fato de que o velho morre e o novo não pode nascer: neste interregno, verificam-se os fenômenos patológicos mais variados.”

Na administração judicial da justiça o paradigma refere-se aos elementos segurança, previsibilidade e eficiência judicial para os quais o trabalho científico no âmbito judiciário é dirigido valendo-se deles como modelo, cujas regras e pressupostos não precisariam ser explicados (KUHN, 1982, p. 119) – tratam-se de verdadeiros axiomas das reformas: para todo e qualquer problema e novo fenômeno apresentado aquele paradigma seria apresentado como resposta satisfatória e suficiente. Entretanto o prolongamento de problemas no tempo e espaço conjuntamente ao esforço reflexivo desde a marginalidade das demandas sócias possibilitaram o surgimento de outras teorias e respostas alternativas às questões, para este trabalho importará desenvolver a alternativa paradigmática de acesso ao direito e à justiça com fim de construir uma significatividade contra-hegemônica à razoável duração do processo.

Se por um lado, a resposta oferecida pelo senso comum teórico dos juristas ao ser confrontado com problemas e fenômenos novos e complexos para os quais o aprofundamento e articulação de instrumentos e teorias oferecidos não respondem adequadamente às expectativas e demandas tem conduzido à aceção de crise como discurso, ou seja, a crise judiciária manifesta no senso comum nega a existência de contradição social ao compreender problemas persistentes e graves como desequilíbrio da harmonia e ordem – pré-supostas, mas sem referencial histórico. Por outro lado a concepção “crise verdadeira” reconhece a inerência de contradições e desarmonia no poder Judiciário não sendo possível diferenciar “Judiciário normal” de “Judiciário em estado de crise”, reconhecendo-se no conflito enquanto categoria analítica a possibilidade de transformação estrutural.

¹⁸ Ramesh Mishra (1995, p. 12-13) compreende ser importante “[...] combater a ideia da sociedade como algo inteiramente conflitual ou inteiramente harmonioso e unificada por alguns valores. É antes uma arena de conflitos e cooperação. [...] a sociedade não consiste apenas em classes e grupos sociais, também tem ordens institucionais. Estas podem ser vistas como formas de atividade baseadas em certos princípios ou valores básicos e organizadas para se atingirem fins específicos. [...] cada um desses setores pode conter disfunções ou contradições que podem dar origem a desequilíbrios e instabilidade.” Contradições (desequilíbrios e desarmonias) existem numa mesma ordem institucional (judiciária) ou entre diferentes ordens institucionais (judiciária, política democrática, econômica capitalista), esse último caso é fonte potencial de contradições.

Ao longo do trabalho, a crise será abordada a partir dessa perspectiva, ou seja, crise significada como contradição e conflito, não como anomalia.

Não fora essa aceção de crise do Judiciário, pareceria injustificado perquirir por ampliação de acesso ao direito e à justiça, desde uma compreensão do direito como mediação de conflitualidades, a suscitar demanda por democratização institucional e pleito por maior comprometimento do Judiciário com a efetivação de direitos humanos – cuja inefetividade e baixa executividade apresentam-se como fonte de crise, verdadeiros contra-exemplos.

1.1 Crise do Estado

Os ideais do liberalismo do século XVII, consolidado no século XVIII, assentaram-se sobre o tripé liberdade econômica, igualdade jurídico-formal e fraternidade enquanto laços de solidariedade, espécie de coalisão social, a determinar o desenvolvimento e expansão capitalista. Em meados do século XX, sob influência de Friedrich August Von Hayek, aqueles ideais sofrem algumas alterações de tal forma a dar origem ao neoliberalismo assentado sob outros três tripés: desigualdade, competição e eficiência – a desigualdade articulada com a eficiência tornam-se pressupostos da ordem econômica neoliberal, o primeiro por favorecer a competição, ou seja, a exclusão social inscrita na estrutura do modelo neoliberal seria necessária e endêmica, e o segundo por encontrar-se vinculado ao grau de competitividade, ou seja, quanto mais eficientes forem os agentes em competição, mais efetiva esta competição será, tratando-se de uma eficiência técnica a serviço da competição – cuja articulação resulta numa sociedade de minoria vencedora (incluídos opressores), maioria perdedora (incluídos oprimidos) e excluídos (MARQUES NETO, 2012, online).

No final da década de 80 este ideal neoliberal consolida-se como marco regulatório por atender demandas (acumulação e estabilidade) e solver crises do sistema capitalista, constituindo-se em verdadeiro ideário a direcionar a atuação do Estado e políticas públicas às estratégias do campo econômico (privatização, descentralização, desregulamentação) construindo um mundo objetivo no campo político repleto de carga simbólica e retórica enquanto programa político-econômico de governo (THÉRET, 1993, online).

Interessa observar com Agostinho R. Marques Neto (2006, p. 45, grifo do autor),

[...] o pensamento e a prática neoliberais atribuem a si próprios um caráter de “naturalidade”, como se todo o desenvolvimento histórico da humanidade se encaminhasse inevitavelmente para esse “desfecho”. O neoliberalismo se apresenta como um modelo *sem alternativas*, sem um “lado de fora”, perante o qual não restaria a ninguém, quer indivíduos, que Estados, outra opção que não fosse a pura e simples adesão. Não é por acaso, portanto, que um autor como Fukuyama vê na economia de mercado e na democracia representativa e eletiva o “fim da história”.

Sob esse marco, nas décadas de 80 e 90, organizações internacionais elaboraram extensa pauta internacional direcionada à reforma dos Estados latino-americanos, pressionando-os à adoção de prescrições com o fim de fortalecer o processo de globalização por meio de adoção de políticas públicas globais.

No plano das relações internacionais, destaca-se o encontro sobre “*Latin American Adjustment: How Much Has Happened?*”, realizado em Washington, em 1989, organizado pelo *Institute for International Economics*, que contou com a presença de organismos internacionais, economistas e governantes, com o fim de avaliar as políticas econômicas latino-americanas, a cujos resultados atribuiu-se o nome de *Consenso de Washington*¹⁹. Neste encontro, consolidaram-se diretrizes neoliberais de interpretação da crise estrutural latino-americana dos anos 80 (conhecida como a “década perdida”) orientadas ao desenvolvimento econômico da região e aos processos de mudanças institucionais.

O *Consenso de Washington* definido como forte convergência de interpretação e soluções para condução da política econômica de países periféricos (latino-americanos) apresentou-se como “a única alternativa” à superação da crise – “saída milagrosa” à crise do sistema capitalista –, estabelecendo a predominância de sua abordagem e estratégias a partir de seus pressupostos e concepções de desenvolvimento como sinônimo de desenvolvimento da economia de mercado global. As principais causas de existência da crise foram atribuídas a causas internas, conquanto a dívida externa e o modelo de desenvolvimento não foram considerados partes importantes da crise econômica dos países, de forma que se estabeleceu consistente crítica em relação ao liberal-desenvolvimentismo: populismo econômico (indisciplina fiscal a ocasionar o déficit público), excessiva intervenção estatal, restrições ao comércio externo e subsídios ao investimento e consumo.

As prescrições do Consenso de Washington destinadas a induzir alterações nas estruturas econômicas, políticas e sociais na América Latina, tornaram-se orientações hegemônicas nesses países nos anos 80-90 em face de serem estabelecidas como

¹⁹ Expressão cunhada pelo economista John Williamson (2000, p. 251, tradução nossa): “Eu inventei o termo ‘Consenso de Washington’ para se referir ao menor denominador comum de assessoria política que estava sendo dirigido pelas instituições baseadas em Washington para os países da América Latina.”

condicionalidades ao financiamento externo com o fim de estabilização da economia desses países a proporcionar contínua ampliação e desenvolvimento do mercado mediante as seguintes diretrizes: disciplina e reforma fiscal (redução da dívida externa, eliminação do déficit público, alocação de recursos no mercado), reformas estruturais (desregulamentação da economia e redução do aparelho do Estado por meio de liberalização financeira e privatização) e reforma institucional (administrativa, tributária, previdenciária, judiciária) – verdadeiras reformas políticas do Estado orientadas ao mercado a impactar na redução do aparelho do Estado e desregulamentação da economia com o fim de retomada do crescimento econômico.

No âmbito nacional, destaca-se a construção teórica de Luiz Carlos Bresser Pereira²⁰, cuja interpretação da crise no Brasil e na América Latina dos anos 80 e 90 (período de estagnação, alta inflação, déficit público crônico, aumento da dívida externa e extrema pobreza) encontra sensível referencial na interpretação de crise econômica desenvolvida pelo neoliberalismo (causa e soluções). A abordagem desenvolvida pelo autor tem em vista a afirmação de que o Brasil e a América Latina enfrentavam uma crise do Estado: uma crise fiscal do Estado, relacionada com a dívida externa, o déficit público e o populismo econômico, resultantes das alterações cíclicas do papel do Estado no desenvolvimento econômico²¹. Nas palavras do autor, “[...] é uma crise **fiscal** do Estado, é uma crise do **modo de intervenção** do Estado Social, é uma crise da forma burocrática e ineficiente de **administrar** um Estado que se tornou grande demais para poder ser gerido [...]” (PEREIRA, 1996, p. 15, grifo nosso). Em outras palavras, a crise fiscal possuindo três aspectos primordiais (em destaque) é tida como oriunda do distorcido crescimento estatal a partir da concepção de Estado desenvolvimentista (desde os anos 30 até meados dos anos 80), cuja alocação de recurso encontra desequilíbrio em face da restrita potencialidade fiscal do Estado, tornando-o ineficiente. Significou para o autor o esgotamento do modelo de Estado brasileiro, impondo-lhe a necessidade de reconstruí-lo em face de a **globalização** tornar imperativa a redefinição de suas funções com o fim de viabilizar uma economia competitiva.

A interpretação da crise do Estado e a correspondente estratégia social-liberal tomam emprestado do paradigma neoliberal a sua orientação ao mercado e a crença de que as funções do estado foram severamente

²⁰ Entre 1995 e 1998 esteve a frente do MARE, criado em 1995, posteriormente integrado em 1999 ao Ministério de Planejamento, sendo este renomeado de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Declara ter-se inspirado principalmente na experiência reformadora inglesa (PEREIRA, 2001, p. 30).

²¹ “[...] esta crise significa não apenas que o Estado não tem mais crédito, tornando-se incapaz de financiar suas atividades, mas também que ele perdeu sua capacidade de investimento e de levar adiante políticas de longo prazo orientadas para o desenvolvimento [...]” (PEREIRA, 1996, p. 52).

distorcidas. Ela afirma, entretanto, que a causa básica da crise econômica é a crise do estado, **isso significa que o Estado tem um importante papel econômico**. [...] se concordamos que a crise do Estado é a principal explicação, então **não temos outra alternativa** a não ser admitir que a primeira e mais importante coisa a fazer é reconstruir ou reformar o Estado. (PEREIRA, 1996, p. 20, grifo nosso).

A percepção desta crise esteve relacionada com o desenvolvimento de estratégia para superação: uma estratégia pragmática²² e social-democrática (ou social-liberal) prioritariamente orientada para o mercado²³ com o fim de reconstruir o Estado, devolvendo-lhe a capacidade de governabilidade (legitimidade e capacidade financeira e administrativa) e determinando a concorrência de prestadores de serviço ao poder público.

Bresser Pereira afirma não ter restrições quanto à ideia de que todas as reformas econômicas deverem ser orientadas ao mercado, pois disso dependerá a eficiência da economia, haja vista o pressuposto de o mercado ter sempre um papel positivo na coordenação da economia. “O mercado é certamente um mecanismo maravilhoso [...]”, “Tentar atribuir um papel chave para o mercado na coordenação da economia não é neoliberalismo; é meramente senso comum se o Estado cresceu em demasia [...]” e “[...] porque acredita no mercado como um ótimo, embora imperfeito, alocador de recursos [...].” (PEREIRA, 1996, p. 17, 189; 2001, p. 42). Conquanto alertar para o fato de que tal orientação não deva ser cegamente conduzida nem voltar-se à estratégia de construção de confiança sob o risco de transformar-se o mercado em uma espécie de mito.

Declara ser um erro identificar “orientação ao mercado” (ênfase na eficiência econômica) com “coordenação pelo mercado” (ênfase na competitividade em detrimento da colaboração), porquanto sejam dois os mecanismos de coordenação (mista): o mercado e o Estado, cuja combinação equilibrada e dinâmica resulta numa complementariedade e na eficiência econômica. Cabe ao mercado a alocação de recursos e ao Estado, após reforma e ajuste fiscal, a assunção de novas formas e funções de coordenação do campo social, tecnológico e comercial internacional, permanecendo como principal responsável por investimentos de infraestrutura (PEREIRA, 1996, p. 50) – ao Estado caberia uma função residual, gerencial.

Dois elementos sobre essa interpretação da crise merecem destaque:

²² Uma estratégia pragmática é voltada para o Brasil, não apenas para o mercado; reconhece a importância da crise fiscal, necessidade de reformas orientadas para o mercado e disciplina fiscal, necessidade de redução da dívida, caráter hegemônico da influência dos EUA sobre a América Latina e visões contraditórias das elites latino-americanas. (PEREIRA, 1996, p. 60).

²³ A economia deve ser o mais competitiva possível, externa e internamente.

a) as causas do subdesenvolvimento não seriam explicadas pela exploração imperialista (sempre tratada como uma “não-questão”), sendo concebidas como de origem doméstica, cuja consequência implicaria na desnecessária mudança estrutural profunda para o desenvolvimento ser retomado e sim na adoção de corretas estratégias domésticas (PEREIRA, 1996, p. 51),²⁴ e

b) a emblemática afirmação de essa estratégia não ser neoliberal, mas social-liberal sob a justificativa de que se trata da proposição de um Estado social-liberal²⁵: comprometido com a defesa e a implementação dos direitos sociais, acredita no mercado e orienta-se a ele por se integrar ao processo de globalização em curso, contrata organizações públicas não-estatais para a realização de serviços sociais²⁶ (PEREIRA, 1996, p. 13-14). Declara não compartilhar da redução do Estado ao mínimo²⁷ – conquanto consinta com a afirmação neoliberal de necessidade de orientar a reforma do Estado ao mercado –, e sim consentir com a transição do Estado Social de forte componente burocrático para o Estado Social-Liberal. Nesse sentido, justifica-se a privatização do maior número possível de empresas estatais²⁸ e a liberalização comercial (determinações liberais) como meio de reforma do Estado para retornar sua capacidade de formular e implementar políticas econômicas efetivas e eficientes (baixo custo de implementação).

[...] abordagem na qual o desenvolvimento econômico e social ocorre nos quadros de um Estado financeiramente recuperado, que exercerá um papel importante ao complementar o mercado, coordenará a economia, promovendo sua competitividade internacional, investirá na infraestrutura e promoverá a distribuição de renda por meio de um sistema tributário

²⁴ Observar que a crise fiscal é uma crise estrutural, não um fenômeno a curto prazo ou circunstancial.

²⁵ “Teria não apenas o papel político liberal clássico de garantir a propriedade e os contratos, e o papel social-democrático de promoção do bem-estar e de afirmação dos direitos sociais, mas também um papel econômico, particularmente na área da política industrial e do comércio exterior orientada para a promoção das exportações.” (PEREIRA, 1996, p. 51).

²⁶ Serviços em que não há exclusividade do Estado em razão da inexistência de exercício de poder são passíveis de serem voltados para o mercado, conquanto ainda permaneça forte subsídio estatal, ou seja, o Estado permanece responsável por tais serviços – saúde, educação – mas transfere a execução para organizações públicas não-estatais competitivas. A propriedade pública não-estatal é alternativa à privatização enquanto transferência do Estado, compreende que o público não se confunde com o estatal, sendo mais amplo; é pública para justificar os subsídios estatais, sendo controlada de forma mista, como cogestão (mercado – cobrança de serviços – e Estado – juntamente com conselhos de administração da sociedade realizam o controle dos serviços prestados). Gradualmente o Estado deixa de intervir diretamente na garantia dos direitos sociais (saúde, educação, previdência etc.) e passa a contratar organizações públicas não-estatais para realizar tais serviços; os “[...] direitos sociais, assegurados pelo Estado e viabilizados inicialmente pelo próprio Estado, mas, no final deste século, cada vez mais assegurados pelas organizações públicas não-estatais [...]” (PEREIRA, 1996, p. 21).

²⁷ O neoconservadorismo entende ser necessário reduzir o papel coordenador do Estado, pois as funções sociais desempenhadas pelo Estado senão eliminadas ou reduzidas resultariam sempre em “efeitos perversos” à competição. Em razão das falhas do governo são piores do que as falhas do mercado, problemas sociais deveria ser resolvidos e financiados pela família e/ou indivíduos, sem interferência do Estado.

²⁸ Por meio de privatizações o Estado obtém recursos de que necessita para redução da dívida.

progressivo e do gasto social que financie a fundo perdido ações nas áreas da educação, da saúde e da assistência social, ao invés de realizá-las diretamente. (PEREIRA, 1996, p. 311).

A despeito de afirmar o Estado Social-Liberal como responsável e capaz de fazer frente ao aumento de desigualdades em face do processo de globalização (PEREIRA, 1996, p. 22), nas estratégias de reformas do Estado não se desenvolveu proposta de ação/ações sólidas para defesa e implementação de direitos sociais, destinados à crença de resultados reflexivamente obtidos mediante o desenvolvimento econômico²⁹. Em contraste, foram definidas específicas reformas econômicas orientadas para o mercado – privatização, desregulamentação, liberalização comercial, disciplina fiscal e políticas monetárias restritivas – com o fim de aumentar e fortalecer a governança³⁰ estatal, e reformas políticas orientadas para o aumento de governabilidade do Estado de tal forma a torná-lo mais responsável (*accountable*³¹), com primazia na recuperação de solvência (pagamento da dívida fiscal), reforma administrativa (administração gerencial) e redefinição do modo de intervenção econômica para recuperação da governabilidade e governança, identificando-se compromisso tipicamente retórico e liberalizante das funções do Estado, um real desmonte do Estado Social sob o primado do desenvolvimento do mercado.

Nesse processo de revitalização econômica e aplicação de princípios de economia de mercado ao campo de políticas públicas por meio de desmonte estatal, a despeito da ampliação da capacidade produtiva nos setores privatizados, identifica-se clara orientação de transferência e investimentos de recursos fiscais para financiamento da dívida pública em

²⁹ “[...] ser chamada de abordagem ou estratégia ‘social-liberal’ na medida em que combina uma limitada intervenção do Estado no plano econômico e uma firme presença na área social com a crença no mercado e na implementação de reformas orientadas para o mercado.”, “Uma vez realizadas essas reformas, ou essa reconstrução do Estado, que é similar a uma reestruturação de uma empresa privada, as políticas públicas recuperarão eficiência e eficácia, e o Estado será novamente capaz de desempenhar um papel complementar estratégico na coordenação da economia.” (PEREIRA, 1996, p. 24, 55).

³⁰ Conforme o documento “Uma nova gestão pública para a América Latina” publicado pelo Conselho Científico do Centro Latinoamericano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD), entende-se por governança a capacidade de o Estado transformar em realidade as decisões politicamente tomadas de forma eficiente e efetiva; de tal forma ser premente, na concepção abordada, o equilíbrio fiscal e financeiro e administração competente (CLAD, 1998, p. 7).

³¹ O conceito de responsabilização emerge do *accountability*, ou seja, na obrigação e no compromisso de prestar contas de ações à sociedade, realizada por meio de processos internos e externos de controle “A realização desse valor político depende de dois fatores: a) a capacidade dos cidadãos para atuar na definição das metas relativas à ação pública e sua avaliação; b) a existência de mecanismos institucionais que garantam o controle público das ações dos governantes [...]” (ARAÚJO; PINHEIRO, 2010, p. 258). “[...] é a necessidade de se ter o crivo democrático que torna a ação de políticos e burocratas passível de controle público. Controle este presente nos arranjos da democracia representativa, nos mecanismos de democracia direta ou, mais recentemente, na participação dos cidadãos na avaliação e na gestão de políticas públicas, formas típicas do modelo gerencial. Este tipo de controle democrático não encontra similar nas organizações privadas.” (CLAD, 1998, p. 6).

detrimento de investimentos sociais³². “A produção e volumosos superávits primários [...] significam na realidade a redução progressiva e substancial da capacidade do Estado de agir corretivamente em relação aos graves problemas sociais brasileiros.” (CASTOR, 2001, p. 24).

Senão neoliberal, como refutado por Bresser Pereira, essa estratégia é conservadora em demasia por colocar a ordem (econômica) acima da justiça social, ou melhor, não fazer da justiça social ordem (neste, a ordem não precisaria ser arriscada em nome da justiça, já que esta se consubstancia na própria ordem).

O presente entendimento refuta a auto-identificação do projeto afirmando se tratar de um pacote de reformas neoliberais traduzidas como liberais, pois as propostas foram reconhecidamente inspiradas na reforma britânica do governo da primeira ministra Margareth Thatcher no final dos anos 80 e início dos anos 90 – e pela escola *new public management* (NPM) – que combateu a inflação por meio de equilíbrio orçamentário, conferiu primazia ao mercado e opôs-se ao Estado providência. Pondera-se o fato de Bresser Pereira (2008, p. 161) negar o caráter neoliberal da reforma britânica.

1.1.1 Reforma administrativa do Estado

À reforma de primeira geração (privatização, estabilização monetária e liberalização econômica), iniciada nos anos 90, seguiram-se concomitantemente as reformas de segunda geração (reformas institucionais e sociais), cujo fim era criar condições para que resultados fossem alcançados; “Ao contrário do processo da ‘política de expansão’, as reformas de segunda geração concentram-se na eficiência e qualidade, o que tipicamente produz custos concentrados (e conseqüentemente um padrão político específico à ‘política de eficiência’).” (MELO, 2005, p. 847-849).

A partir de 1995, sob o primeiro mandato de governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, inicia-se a oportunidade de realização da reforma administrativa (aparelho do Estado e pessoal): esta reforma teria se tornado imprescindível para a consolidação/facilitação do ajuste fiscal (a curto prazo, por meio de exoneração, teto remuneratório e idade mínima de aposentadoria) e promoção de um serviço público moderno

³² O modelo de desenvolvimento confere primazia ao pagamento do débito fiscal, prejudicando o investimento em áreas sociais, trata-se de verdadeira opção política comprometida com interesses do mercado global.

e eficiente “voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos” (a médio prazo, complexo projeto de reforma)³³.

Completo-se o enfrentamento da crise fiscal, definida como crise do modo de intervenção do Estado ou como crise da forma burocrática pela qual o Estado era administrado (PEREIRA, 1996, p. 270), mediante consolidação dessa segunda geração de reformas consolidada com a reforma da administração pública burocrática tornando-a gerencial. Esta reforma permitiria, assim como o ajuste fiscal, aumentar a governança do Estado, ou seja, conferir-lhe meios financeiros e administrativos para intervenção efetiva em face de eventuais incapacidades competitiva e coordenativa do mercado.

A administração pública burocrática surgira no século XIX a partir da racionalidade liberal em oposição ao patrimonialismo das monarquias absolutistas com o fim de promover a separação entre o político e o administrativo (a garantir neutralidade), público e o privado, centralizar decisões a partir da lógica hierárquica de poder e controle rígido dos processos administrativos. Identifica-se a crise desse modelo de administração desde o regime militar, agravada a partir da Constituição de 1988 em face do enrijecimento burocrático, a trazer como consequências o alto custo e a baixa qualidade da administração pública.

[...] o que estava em xeque, principalmente, era a forma burocrática de administração do Estado que não apresentava a flexibilidade suficiente para lidar com as novas demandas e nem os instrumentos para favorecer um comportamento voltado para a obtenção de resultados, transparência, responsabilização e eficiência. A administração burocrática era autorreferida e pouco atenta às demandas dos cidadãos. Era necessário, pois, reconstruir a capacidade administrativa e institucional do Estado, tornando-o mais forte do ponto de vista administrativo e conseqüentemente mais fortalecido do ponto de vista fiscal e de legitimidade democrática. (ARAÚJO; PINHEIRO, 2010, p. 651).

Em oposição à excessiva burocratização comprometida com a racionalidade e eficiência burocráticas cujo foco é o processo, a proposta de reforma elege a administração gerencial como essencial ao desenvolvimento de estratégias administrativas baseadas na ampla descentralização (política, administrativa), minimização de níveis de hierarquia e

³³ Essa proposta de nova gestão pública declarara preocupar-se com a consolidação da democracia (CLAD, 1998, p. 8) por meio do aprofundamento de mecanismos democráticos de responsabilização e transparência da administração, não se subsumindo a proposta à eficiência do Estado. Nesse sentido, a democracia seria realizada sempre no âmbito político, sem qualquer referente no campo econômico. Conforme alerta Araújo e Pinheiro (2010, p. 654), a referência pura e simples aos cidadãos como eixo de reformas é insuficiente para informar sobre seu caráter democrático, nesse sentido, somente por meio de análise do conteúdo da proposta será possível identificar a existência de preocupação com o atendimento de necessidades do cidadão e como se dá a participação/envolvimento deste cidadão em face às proposições. A identificação apresenta-se em face de valores da administração pública orientados pela igualdade, equidade e justiça social que não têm lugar no mercado orientado pela lógica do custo/benefício.

organizações flexíveis. A reforma institucional administrativa possuiu como foco o resultado mediante definição de objetivos a serem atingidos por meio de indicadores de desempenho sempre que possível quantitativos, controle de resultados e administração voltada ao cidadão (ao invés de autorreferida, ou seja, voltada para afirmação do poder do Estado). Tais contornos supostamente estariam baseados em “uma concepção de Estado e de sociedade democrática e plural”, diferentemente da administração burocrática, centralizadora e autoritária, de racionalidade absoluta. Ser gerencial “[...] é dar autonomia ao administrador público, valorizando-o por sua capacidade de tomar decisões.” (PEREIRA, 1996, p. 272; 2001, p. 33).

A administração gerencial compreende a racionalidade absoluta como um problema menor para concretizar instituições e práticas administrativas abertas e transparentes com o fim de garantir o interesse coletivo em face de uma sociedade em que se reconhece conflito, cooperação e incertezas. Esse modelo administrativo enfatizaria a descentralização, flexibilidade e eficiência, atribuindo primazia ao planejamento, orçamento e controle de resultados. Sua premissa é entender a prestação do serviço público pelos critérios de eficiência e competitividade.

Tal modelo de reforma administrativa gerencial não seria novidade no País; no final dos anos 60, mediante o Decreto-Lei 200/1967, ocorrera a primeira tentativa de reforma gerencial na administração pública brasileira sob inspiração de Hélio Beltrão com a finalidade de superar a centralização e a hierarquização burocrática, conferindo maior autonomia e eficiência administrativa por meio da descentralização, especialmente da administração indireta. Observar que a flexibilização administrativa por meio dessa reforma intentou prover maior eficiência nas atividades econômicas do Estado. Conquanto, por não ter se preocupado com a administração direta, a reforma foi enfraquecida mediante atuação oportunista do regime militar e terminou fracassada com permanência de práticas patrimonialistas e fisiológicas.

A redemocratização do Brasil e promulgação da Constituição da República de 1988 trouxe consigo o repúdio àquelas práticas e implementou uma administração altamente burocratizada, centralizada, hierárquica e rígida, com primazia à administração direta em detrimento da indireta. Em oposição, destaca-se a ênfase no objetivo de modernização e aumento da eficiência da administração pública. O complexo de reformas pretendeu fortalecer a administração pública direta por meio do núcleo estratégico³⁴ do Estado e descentralização

³⁴ “[...] núcleo estratégico formado por uma elite burocrática tecnicamente capaz e motivada.” (CLAD, 1998, p. 8).

nesta mesma administração por meio de contratos de gestão³⁵ executados pelas agências executivas e organizações sociais (OS).

Para tanto a proposta de reforma do aparelho do Estado definiu quatro setores primordiais com o fim de considerar o tipo de administração pública (burocrática ou gerencial) e forma de propriedade (estatal, pública não-estatal e privada) mais adequadas: (a) núcleo estratégico (definidor de leis e políticas públicas), (b) atividades exclusivas do Estado (exercício do poder de legislar e tributar), (c) serviços não-exclusivos/competitivos (serviços de alta relevância para direitos humanos, sendo possível o subsídio estatal³⁶), e (d) produção de bens e serviços para o mercado (empresas de economia mista). Enfim, concebe a administração descentralizada e flexível como forma eficiente de administrar empresas e serviços sociais.

Em nível de gestão, a reforma objetivou “[...] **o melhor atendimento ao cidadão-cliente a um custo menor [...]**.”³⁷ (PEREIRA, 2001, p. 33, grifo nosso), para tanto, adotou como estratégia a **gestão pela qualidade total**³⁸, entendendo ser forma superior de gestão, conquanto não haja imposição de formas, pois o **principal enfoque fora a criação de instituições que viabilizem a adoção de estratégias**.

Observe, o reconhecimento de diferenças existentes entre o setor privado e o estatal direcionou a implementação adaptativa da metodologia de gestão privada³⁹, de tal forma que o Estado – por não operar através de trocas e sim de transferências, não valer-se do mercado como mecanismo de controle e sim de política e administração, e não objetivar lucros, mas o interesse público – foi submetido à descentralização e autonomização de suas agências, definição de indicadores de desempenho para organizações e criação de quase-mercados e mecanismos de controle social sempre permeados pelo controle de resultados. (PEREIRA, 2001, p. 34).

Bresser Pereira (2001, p. 41-42) assevera encontrar-se dentre os objetivos da Reforma Gerencial, além da eficiência do aparelho do Estado, “maior afirmação da

³⁵ Estes definirão quantitativa e qualitativamente as metas e indicadores de desempenho, ou seja, resultados a serem alcançados e forma de monitoramento.

³⁶ “O Estado é entendido como financiador ou subsidiador dos serviços não-exclusivos e como capacitador do poder competitivo das empresas privadas nacionais.” (PEREIRA, 2001, p. 39).

³⁷ Identifica-se também o deslocamento sistemático de termos político-jurídicos para econômicos: transferência de soberania para o mercado, cidadão torna-se consumidor (no judiciário transformado em consumidor-cliente), o Brasil de país em desenvolvimento torna-se mercado emergente (MARQUES NETO, 2012, online).

³⁸ A qualidade total é método de gestão aplicado à prestação de serviço, opera por gerenciamento de resultados, ou seja, mediante a instituição de uma racionalidade ao funcionamento de determinada instituição, empresa, Estado, cujas capacidades administrativa e institucional são compreendidas no âmbito da produção de resultados sob padrões de eficiência previamente determinados e na produção de decisões sustentáveis, respectivamente. (ARAÚJO; PINHEIRO, 2010, p. 651).

³⁹ “A reforma é gerencial porque busca inspiração na administração das empresas privadas [...]” (PEREIRA, 2001, p. 42). Essa mesma adaptação será identificada na construção dos planejamentos estratégicos dos Tribunais de Justiça – o que foi mais detidamente abordado no capítulo 3.

cidadania” e um Estado “capaz de fazer valer a lei e mais democrático”, buscando a defesa dos direitos republicanos, cujo sentido atribuído é a utilização pública do patrimônio público e o controle eficaz pela sociedade, tornando possível o atendimento das demandas sociais de forma democrática e eficiente. **Por meio do modelo de gestão gerencial seria possível fazer melhor e eficiente uso dos limitados recursos disponíveis, contribuindo para o desenvolvimento e tornando possível a garantia efetiva de direitos sociais pelo Estado.** Nesse âmbito, entende-se o governo não ser uma empresa, mas afirma-se a possibilidade de torná-lo “mais empresarial”, ser mais ágil e flexível frente às mudanças (CLAD, 1998, p. 6).

Essas proposições, idealizações e justificativas teóricas oriundas da crise e reforma do Estado foram consubstanciadas na proposta de reforma administrativa no Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE), elaborado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), aprovado em setembro de 1995 pela Câmara de Reforma do Estado. Este documento lançou as bases do projeto governamental de reestruturação do aparelhamento do Estado segundo o discurso político vigente e em resposta à “crise” generalizada, redefinindo o papel e o tamanho do Estado, especialmente mediante abandono da responsabilização direta pelo desenvolvimento econômico e social, fortalecendo-o na função de regulador desse desenvolvimento (PINTO, 2004, p. 162).

Todo o projeto de reforma política e administrativa do PDRAE pautou-se pela busca por eficiência técnico-econômica (PINTO, 2004, p. 163); imprescindindo-se de reforma constitucional, pois a CF/88 regula os contornos da administração pública. Assim, Proposta de Emenda Constitucional (PEC 173⁴⁰, apresentada em 23 de agosto de 1995) foi enviada pelo Executivo à Câmara dos Deputados e, aprovada em 1998, resultou na EC 19 (BRASIL, 1998), conhecida como reforma administrativa a dispor sobre princípios e normas da administração pública. Para fins desse trabalho, destaca-se a inserção do critério da eficiência, nomeado como princípio da eficiência, no artigo 37, *caput*, da CF/88.⁴¹

Sobre o exposto, algumas considerações são reputadas necessárias. Analisando a conjuntura de enfraquecimento do Estado Providência a partir da década de 70, Ramesh Mishra (1995, p. 15, 18) elaborou interessante observação quanto ao fato de (a) o sistema social ser constituído pelo nível das funções e instituições e pelo nível dos interesses e grupos, sendo necessário relacionar estes dois níveis para se compreender o choque de ideologias e

⁴⁰ (PODER EXECUTIVO, 1995).

⁴¹ “[...] modificar a Constituição implica, acima de tudo, o uso racional do poder de legislar. Necessita haver uma base fática e social que justifique a proposta. Além de uma prognose que se revele positiva quanto ao seu impacto no meio jurídico e, conseqüentemente, social. Senão, vira puro exercício de arbítrio ou, mais grave, desvio de finalidade.” (STRECK, 2013, online).

interesses materiais derivados das contradições desse sistema, e (b) a crise não ser concebida apenas em face de circunstâncias objetivas (crises, disfunções, desequilíbrios), mas também como situação em que é possível identificar interpretação subjetiva em razão de diferenciadas formas de conceber um mesmo fenômeno como problema ou como solução, priorizando-se e estabelecendo-se perspectivas – ou seja, existem formas particulares de definir uma mesma situação, tratando-se de verdadeira questão ideológica pautada em pressupostos paradigmáticos.

A compreensão da incapacidade de o Estado desenvolvimentista da década de 80 lidar com demandas e pressões da sociedade e intensificação da globalização não significou a formação de consenso em relação a(s) causa(s) de tal incapacidade, haja vista os debates sobre o projeto de democracia (política e econômica) e funções essenciais assumidas pelo Estado no interior de determinada perspectiva democrática serem pressupostos de identificação e (re)definição do papel do Estado: concebido como principal responsável pela crise (Estado neoliberal) ou como parte da solução desta crise (Estado desenvolvimentista).

Mediante discurso centrado no controle fiscal e eficiência a reforma do Estado intentada em 1995 apresentou como causa a “crise do Estado”, o Estado como problema⁴², com o fim de garantir a governança, fazendo da eficiência primordial valor à solução de problemas por meio do qual seriam restabelecidas o atendimento de expectativas, a confiança e a segurança de investimentos, o desenvolvimento do mercado e a melhora na qualidade de serviços sociais.

Nesse sentido, estabeleceu-se a função do Estado limitada à residualidade, sob um projeto de democracia desvinculado de características estatais e sociais, distanciando o governo como provedor de condições à igualdade socioeconômica e/ou de uma organização social e política orientada para a realização dessa igualdade. Políticas sociais assistenciais aos oprimidos passaram a ser identificadas como caridade, gastos pelos quais o Estado não seria responsável, e sim as organizações sociais mediante privatizações de empresas públicas e a transferência de responsabilidades sociais – assim, ao Estado mínimo caberia ser um gerenciador. O desenvolvimento econômico e social estariam entregues ao consequencialismo das relações do mercado global e à organizações sociais presumidamente mais organizadas e eficientes que o Estado (PINTO, 2004, p. 151).

⁴² Observe que o modelo de desenvolvimento econômico de mercado não é cogitado como possibilidade oriunda de crise, o mercado encontra-se intocado por deter primazia paradigmática (KUHN, 1982, p. 116) na solução do *quebra-cabeças* (anomalias).

Assim, contraditando a inexistência de outra saída senão a reforma de Estado proposta pelos interesses pró-capital, existiriam outras possibilidades interpretativas da crise determinadas pelo posicionamento contra a primazia de orientação de recursos fiscais para pagamento da dívida pública por impactar em contingenciamento financeiro de políticas sociais e processo de minimização do Estado, afirmando resultar em verdadeiro sucateamento operacional do aparelho estatal, minando a capacidade de prestar serviços públicos em dimensão e qualidade exigidas num País de latentes desigualdades sociais.

As contrariedades à proposta do PDRAE se apresentam em face da incongruência de abordagem focada na quantidade de Estado, prescindindo de qualquer debate com a sociedade sobre a qualidade do Estado que se deseja, tampouco sobre um novo desenho institucional mais democrático de relacionamento Estado-sociedade – as reformas institucionais desqualificam e abstraem esse processo democrático ampliado (PINTO, 2004, p. 166-167).

Ao invés de promover foros mais abertos de participação do cidadão na administração estatal – como já vem acontecendo, no Brasil, em várias instâncias como os orçamentos participativos, as audiências públicas e as câmaras de gestão –, para que ela fosse sendo progressivamente amadurecida junto a uma sociedade cada vez mais complexa e plural; despropositadamente, o que se buscou, na “reforma administrativa” brasileira foi um recrudescimento [...]. (PINTO, 2004, p. 168).

A redução do papel do Estado e opção pelo modelo de administração gerencial alocaram questões sociopolíticas do processo de consolidação democrática em segundo plano, reduzidas à mercantilização, à noção de clientela e ao controle de resultados enquanto consequência da implementação de uma eficiência técnico-econômica cujos efeitos implicaram em nítida restrição do âmbito de debate público sobre atuação e definição de prioridades estatais em contraposição à maior participação, influência e interferência de atores privados. Ao substituir um modelo mais normativo e objetivo (controle de processos) por outro pautado na discricionariedade e agilidade (controle de resultados) não se observou a extensão da capacidade de responsabilização pública em âmbito administrativo, ou seja, como agenda mínima de construção democrática dos processos decisórios demandar-se-ia um modelo deliberativo aberto e amplamente consultivo ao invés de gerencial e unilateral (PINTO, 2004, p. 169-170).

Enquanto valor político idealizado pela reforma, a *accountability* pouco fora efetiva e satisfatoriamente concretizada, haja vista carência de dois fatores principais: “[...] a) a capacidade dos cidadãos para atuar na definição das metas relativas à ação pública e sua avaliação; b) a existência de mecanismos institucionais que garantam o controle público das ações dos governantes [...]” (ARAÚJO; PINHEIRO, 2010, p. 258).

Conforme observara Gilberto Bercovici (2010, p. 89-90) a chamada “Reforma do Estado” de 1990 não reformou o Estado, haja vista a administração pública permanecer configurada nos moldes do Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967; o único diferencial das modificações na estrutura administrativa brasileira seria a “aura de modernidade” ao tradicional patrimonialismo que caracteriza o Estado brasileiro.

Sendo possível concluir pela “falácia governamental de superação do modelo burocrático” na medida em que se compreende a diferenciação entre paradigma e modelo de gestão, concluindo-se a administração gerencial não ter ultrapassado os três tipos ideais de dominação weberianos: carismática e racional-legal. Haja vista, respectivamente, a existência de um ideal de missão de superação de “crise” a impulsionar uma confiança pouco racional, desprendida da história, pautada em axiomas (eficiência, previsibilidade e segurança) a conferir legitimidade para toda e quaisquer ações, sendo imprescindíveis à conquista e manutenção no poder; e um controle previamente definido a implicar na racionalização de todas as esferas da vida social (racionalização burocrática) e consequente insulamento burocrático, ou seja, informações controladas por especialista a promover o ideal do Estado enquanto gestor, esquivando-o do controle democrático mediante discurso técnico⁴³ (WEBER, 2004, p. 517-543).

Não houve avanços substancial em termos de controle democrático da intervenção econômica e social do Estado, cuja estrutura administrativa permanece sob o modelo ditatorial ressuscitado por Bresser Pereira (BERCOVICI, 2010, p. 90). “A administração pública gerencial é apenas uma amálgama de ‘receitas gerenciais’ que flexibilizam e reinterpretam a racionalidade meios-fins presente nos moldes burocráticos [...]” (PINTO, 2004, p. 163); toda pressuposta “inovação” da reforma gerencial de 1995 já se encontrara prevista desde 1967.

1.1.2 Ética neoliberal e poder Judiciário

O ideal neoliberal, movido por uma ética utilitarista e eficientista a identificar direitos a custo e números⁴⁴ (custo/benefício) – ou seja, como barreira a ser superada –, tem operado mediante esvaziamento ontológico do direito (MARQUES NETO, 2012, online), especialmente por considerar questionável o conteúdo de direitos fundamentais afirmando a

⁴³ Não é estranhável a proximidade de tratamento conferida ao Judiciário em face das políticas judiciárias de gestão; jurimetria a quantificar a eficiência e produtividade deste poder.

⁴⁴ Essa concepção é fundamentada na análise econômica do direito, cuja abordagem de direitos humanos conceitua-os como custos para o Estado. Esta interpretação subordina o alcance da justiça social à lógica mercadológica custo-benefício, ou seja, na eficiente alocação de recursos. Este tipo de interpretação tem possibilitado a importação de teorias conservadoras, tal qual a “reserva do possível” (MARCELLINO JUNIOR, 2006, p. 118). Este “princípio” refere-se à restrição orçamentária como justificativa à permanência de baixa efetividade de direitos, especialmente direitos sociais.

inconsistência de a Constituição não se limitar a dispor sobre regras gerais e abstratas em que Estado e Direito seriam tão somente ente e instrumento de regulamentação, respectivamente (MARCELLINO JUNIOR, 2006, p. 100-101).

Nesse âmbito, o resgate histórico de reformas e significatividade de “crise” desvelam a incursão da eficiência técnico-econômica (atrelada a meios) na Constituição ter-se concretizado por meio do que Paulo Bonavides (2004, p. 23) denominou de golpe institucional⁴⁵, como se fosse palavra sinônima de efetividade (a visar fins); porém a conotação de eficiência relaciona-se com a ênfase na competitividade e na organização da administração pública direcionada sob a lógica de custo-benefício de suas ações, mitigando-se a primazia de direitos e garantias (COUTINHO, 2003, p. 54; STAFFEN; BODNAR, online).

O uso indiferenciado destes dois termos não se tratou/trata de mero descaso ou descuido, sobretudo porque a constitucionalização da eficiência operou-se com o fim de internamente legitimar as investidas neoliberais no País, sem promover qualquer alteração nos artigos 1º, 3º e 170 da CF/88, promovendo verdadeiro cambio de fundamento ético incorporado na sociedade (MARCELLINO JUNIOR, 2006, p. 148).

O problema – e é aqui que se encontra a chicana deste câmbio –, é que a grande maioria da sociedade sempre pensou, com expressão “eficiência”, estar falando em efetividade estatal, no sentido de efetividade social, de melhoria da qualidade e ampliação dos serviços públicos, de garanti e implementação de direitos fundamentais. E o propósito da ideologia individualista que sustenta o paradigma da ação eficiente é exatamente o contrário. É nos legar um Estado mínimo, sonegador de direitos e garantias. (MARCELLINO JUNIOR, 2006, p. 147).

Observa-se, ao abordar o *princípio da eficiência*, José Afonso da Silva (2009, p. 671) diz não se tratar de um “[...] conceito jurídico, mas econômico; não qualifica normas, mas atividades. [...] significa fazer acontecer com racionalidade, o que implica em medir os custos que a satisfação das necessidades públicas importam em relação ao grau de utilidade alcançado.” Orienta a administração à conseguir melhores resultados com menor custo possível; aplicada à administração, consistiria na racionalização do emprego de recursos humanos, materiais e financeiros para melhor satisfação das necessidades coletivas.

Bandeira de Mello (2009, p. 117) enunciara não haver nada a ser dito sobre o princípio da eficiência, sendo evidentemente, mais do que desejável. Hely L. Meirelles (2008, p.

⁴⁵ O autor difere *golpe institucional* de golpe de Estado governamental, pois aquele não intenta a remoção de governos, não alcança pessoas, não busca direitos, não invade poderes, mas sim intenta remover regimes, modificar valores, alcançar privilégios, cooptar titulares de poder encobrendo suas intenções, e mediante discrição e quietude vai dando cumprimento às prescrições globais do neoliberalismo, até a redução total do País ao *status* de colônia (BONAVIDES, 2004, p. 23).

98) apercebera o princípio como demanda do exercício da função administrativa, cuja atividade não mais se contenta em ser desempenhada na legalidade, exigindo-se resultados.⁴⁶

No âmbito administrativo a repercussão deste princípio será identificada como se os problemas do aparato estatal

[...] pudessem ser resumidos à aplicação acrítica de rotinas, procedimentos e métodos. Sem se darem conta do perverso giro epistemológico a que estavam submetidos [...] acabaram por docilmente servir ao projeto efficientista, difundindo no ensino jurídico a marca epistêmica neoliberal. (MARCELLINO JUNIOR, 2006, p. 144).

Jacinto Nelson Coutinho (2003, p. 54-55) afirmou com grande precisão o fato de que a inserção da eficiência no artigo 37, CF, por ser marca epistêmica do pensamento neoliberal – base da estrutura da competição –, não se tratou de mera alteração, e sim de perverso giro epistemológico: o pensamento que rege o País é o pensamento neoliberal da ação eficiente técnico-econômica e as decisões têm se pautado pelo binômio eficiência-ineficiência, cujos resultados seriam autorreferidos.

Identifica-se essa incorporação a partir da mitificação da ideia de cidadão-cliente, renunciante de sua função política a reduzir a cidadania à fruição serviços do Estado, transfigurado em empresa eficiente interessada na aferição de resultados; conquanto se possa ponderar a inexistência ou insuficiência de garantias objetivas e legais de controle/responsabilização dos gestores públicos não somente controle/prestação de resultados (PINTO, 2004, p. 152-153).

[...] vale frisar uma vez mais que essas são alterações lastreadas em um protótipo internacional de gestão pública atrelada à ótica das organizações de mercado [...] na qual os resultados bastam [...] a dizer sobre “eficiência” das suas decisões e sobre um interesse público marcado unicamente pelo princípio de mercado. (PINTO, 2004, p. 146, 148-149).

Abrem-se parênteses para observar com Agostinho R. Marques Neto (2012, online; 2006, p. 47) o sistemático deslocamento de termos político-jurídicos para econômicos: transferência de soberania para o mercado, cidadão torna-se consumidor (no Judiciário transformado em consumidor-cliente), o Brasil de país em desenvolvimento torna-se mercado emergente, poder político para gestor de negócios.⁴⁷ Fecham-se parênteses.

⁴⁶ Interessa observar que o autor abordou a razoável duração do processo como desdobramento da eficiência.

⁴⁷ “A comodificação, a expansão do consumismo e a marquetização têm efeitos generalizados sobre as ordens de discurso, variando de uma reestruturação penetrante de ordens de discurso institucionais, sob o impacto do movimento colonizador do discurso da publicidade, do mercado e da administração, até a ubíqua ‘relexização’ de público, clientes, estudantes e assim por diante como ‘consumidores’ ou ‘fregueses’.” (FAIRCLOUGH, 2008, p. 152).

Em meio à disputa de interesses de o Estado alinhar-se a um projeto específico de desenvolvimento socioeconômico, investidas também foram direcionadas ao poder Judiciário, enquanto poder político de Estado, em razão da percepção de sua relevância assumida em face da economia e da sociedade no contexto democrático. José Joaquim Calmon de Passos (2008a, p. 345) afirma a inexistência de uma crise específica do poder Judiciário a ser apercebida como consequência da crise de Estado – em verdade, essa percepção é senso comum dentre os pesquisadores da temática.

No âmbito judiciário, a condescendência com o discurso da eficiência é identificado sob a categorização de crise da administração judiciária e incisiva ênfase na gestão preocupada com produtividade estatística e numérica (jurimetria⁴⁸) voltada para otimização de recursos e tempo, em detrimento da preocupação com os fins a serem alcançados por uma administração efetiva (MARCELLINO JUNIOR, 2006, p. 195; STAFFEN; BODNAR, online, p. 3) – afinal, sob aplicação do paradigma neoliberal, esses fins seriam reflexos naturais de uma administração eficiente (meios).

Trata-se de verdadeiro ideal pragmático de mercado em que a eficiência detém primazia em relação à baixa efetividade de direitos humanos, acesso ao direito e à justiça – como bem ponderou Agostinho R. Marques Neto (2012, online), as relações negociais são incompatíveis com a velocidade judiciária e procedimental, sendo preciso criar mecanismos para encurtar e filtrar demandas com o fim de compatibilizar o tempo da justiça democrática com o tempo de mercado.

A reforma gerencial é modificação estrutural do aparelho do Estado, não significada apenas na implementação de novas formas de gestão (CLAD, 1998, p. 5); pois ao adotar perspectiva proveniente do setor privado incorporara a

[...] racionalização de estruturas e procedimentos, revisão dos processos de tomada de decisão, incremento da produtividade, aplicação das tecnologias da gestão privada nas organizações públicas, focalização nos resultados organizacionais e incentivos do mercado, princípios de descentralização, *accountability*, competição, clareza nos objetivos, presunção sobre maior eficiência do setor privado e desempenho [...] **ponto de chegada é um Estado que funcione com economia, eficiência e eficácia.** (ARAÚJO; PINHEIRO, 2010, p. 653, grifo nosso).

Nada existindo para além desses elementos a direcionar o *modus operandi* institucional do Judiciário a partir do mesmo binômio “ajuste fiscal-mudança institucional”,

⁴⁸ Formação de estatísticas para descrever elementos de processos institucionais com fim de compreender deficiências na administração da justiça e legislação.

cuja eficiência, enquanto paradigma da modernização⁴⁹, tornou-se solução para todos os âmbitos sociais; no Judiciário tem resultado na metrificação da justiça mediante números e metas e no consequente esvaziamento do debate político democrático sobre este poder político. Direitos humanos e acesso à justiça passam a ser traduzidos mediante níveis de congestionamento do Judiciário⁵⁰; conquanto a atuação deste poder nunca fora tão relevante para a democracia como atualmente.

Trata-se de perquirir a concessão de um projeto de justiça aos direitos ou ao Direito que não saia da tecnicidade alheada do mundo, mas sim das socialidades que urgem justiça (MASCARO, 2008, p. 31), cujo permanente processo de democratização⁵¹ desvela-se na impossibilidade de ser consolidado sem riscos, incertezas, instabilidades e conflitos, dependendo de enfrentamento legítimo de uma ordem política-econômica-social-jurídica real e por tantas vezes ilegítima.

1.2 Crise do Judiciário: protagonismo e pauta de reformas

1.2.1 Protagonismo e funções do Judiciário na democracia

A CF/88 simboliza o marco jurídico de transição democrática e institucionalização de direitos humanos no País (PIOVESAN, 2006, p. 252). Projetou o Estado Social por meio da idealização de inúmeros direitos, garantias e valores correspondentes ao anseio de construção de uma sociedade democrática política e economicamente. A construção deste projeto constitucional – modelo de sociedade sonhado⁵² – prescindiu de condições materiais de realização; conquanto tenha sido abstratamente

⁴⁹ Modernização identificada na progressão do simples e inferior (subdesenvolvido) para o complexo e superior (desenvolvido), ou seja, há “[...] um aumento da racionalidade do processo de formulação de decisões política, econômica e social, seguida do tenso, problemático e explosivo processo de reajuste correlativo das estruturas sociais e dos procedimentos políticos.” (FARIA, 1984, p. 45).

⁵⁰ O planejamento focado na consecução de metas importa-se menos com o modo de aplicação. Exemplo emblemático trata-se de como é mensurada a taxa de congestionamento pela pesquisa “Justiça em números”, índice cuja pretensão é medir se a Justiça decide com presteza as demandas da sociedade, ou seja, se novas demandas e casos pendentes de períodos anteriores são finalizados ao longo do ano; desde 2009, corresponde à divisão dos casos não baixados pela soma dos casos novos e dos casos pendentes de baixa ao longo do ano da amostra (CNJ, 2009, p. 16).

⁵¹ Democratização como “[...] futuro visto como problema e jamais como certeza, concebida como um processo de construção permanente que se enriquece e realiza-se nos movimentos de questionamento contínuo do estabelecido, na luta por novos direitos que prolongam, reformulam e contradizem os direitos já concebidos, em permanente reinstitucionalização do social e do político [...]” (FARIA, 2001, p. 253, tradução nossa).

⁵² “A constituição não nos diz como o Brasil é. Diz como queremos que seja. É a escolha do sonho a ser implementado. Esta escolha feita na confecção da ata, na determinação do signficante, da plataforma tecnológica, é o primeiro momento do futuro. O segundo indispensável é a escolha de seu significado, de seu software, sua interpretação.” (FALCÃO, 2010, p. 28).

construído em compasso com expectativas por redemocratização: “[...] a Constituição de 1988 resultou do momento político marcado pelo objetivo de tornar crível e de legitimar o novo sistema democrático, visto que ela mesma foi desenhada antes do fim da transição.” (SOUZA, 2008, p. 793). Em outras palavras, a constitucionalização de diversos dispositivos deu-se de forma conscientemente simbólica (NEVES, 2007, p. 30-31), em acentuada oposição à facticidade autoritária social, política e econômica.

Marcus André Melo (2005, p. 849) entende ter-se fundado um novo padrão a partir dos 250 artigos do texto constitucional principal a incorporar inúmeras demandas sociais, políticas e corporativistas não atendidas, cuja abrangência de questões políticas específicas e não-constitucionais significou uma hiperconstitucionalização a refletir a sobrecarga da agenda do novo regime democrático e a insatisfação com a formulação de políticas nos governos militares.

Se por um lado grande parte das conquistas de direitos foram (e são) frutos de conflitos e alcançadas mediante movimentos de rupturas e lutas, por outro lado, sua positivação (leis) não configura elemento imediato de consolidação da transformação social. Boaventura de Sousa Santos (2001, p. 301) afirma a função política do Estado capitalista consistir na dispersão de contradições sociais de maneira que se possam manter os níveis de tensões funcionalmente compatíveis com os limites estruturais impostos pelo processo de acumulação e produção. Logo, não se trata de superar as contradições, mas de manter o estado de latência mediante mecanismos de dispersão, diante do qual a instrumentalização do direito cumpre papel essencial por meio da articulação de três elementos essenciais: a) retórica; b) burocracia; e c) violência (estrutural e institucional).

A eficácia de uma ordem jurídica (Estado de Direito) é definida como o poder de produzir efeitos concretos previstos por suas leis e códigos, referindo-se à aplicabilidade, exigibilidade e executoriedade dessas leis; do ponto de vista estritamente técnico-jurídico as leis são efetivas quando podem ser aplicadas e exigidas; desde um ponto de vista mais sociológico, prescrições são efetivas quando encontram na realidade socioeconômica as condições políticas, culturais e ideológicas para sua aceitação e cumprimento por parte de seus destinatários (FARIA, 2001, p. 243). Assim, pode-se concluir que muitas das lutas políticas e dos impasses institucionais no contexto brasileiro não passaram de esforços e tentativas quase sempre frustrados para fazer real o que a constituição consagra formalmente como direitos dos cidadãos, mas que se transformaram em privilégios de alguns poucos com

poder aquisitivo para adquiri-los (FARIA, 2001, p. 244). Assim, por certo tempo, o mito⁵³ da lei como conquista social plena e a fetichização⁵⁴ do jurídico serviram como instrumentos efetivos de desarticulação de lutas por efetivação de direitos.

No contexto brasileiro de modernidade tardia, em que pobreza e assimetrias das relações sociais resultam de alienação e desequilíbrios, o fenômeno jurídico assume uma função paradoxal, pois quando manifesto em sua legalidade torna-se (a) elemento de desarticulação de lutas sociais (simbolização da lei como estratégia de desarticulação dos conflitos) e (b) importante âmbito de luta de movimentos, redes e atores sociais que passaram a atuar em face do “instituído relido”⁵⁵ e do “instituído sonogado”⁵⁶ (ARRUDA JÚNIOR, 1993, p. 184-185).

Tal perspectiva inaugura um marco institucionalizado de necessidade de uma dupla luta por efetivação e ampliação democrática, cuja instrumentalização por muito tempo fora servil ao alcance puramente formal das declarações enquanto discurso meramente tranquilizador (retórico e burocrático) e desarticulador de lutas (violento), a prometer o que precisamente não se dava especialmente em face de situações de “crises” e conflitos acentuados.

Ainda com Boaventura S. Santos (2001, p. 292), a descontextualização do Direito operada pela ciência jurídica positivista converte a juridicidade em espaço abstrato (vazio suscetível de ser ocupado) e tempo abstrato (cronológico, suscetível de ser medido)

⁵³ Segundo Roland Barthes (2001, p. 7, 131-133), *mito* não é um conceito ou uma ideia, mito é uma linguagem, uma fala despolitizada – um sistema de comunicação, uma mensagem despolitizada quando necessário – definida pela maneira como é proferida, não possuindo limite substancial, de tal forma que tudo pode ser mito em face da sugestividade do universo; sua “[...] função é transformar uma intenção histórica em natureza, uma contingência em eternidade [...]” (BARTHES, 2001, p. 162-163). O mito constitui-se numa apropriação do real pelo discurso, “é uma fala *roubada* e *restituída*”, sendo a fala restituída esvaziada e empobrecida de sua contingência e história significativa, “[...] a fala que se restitui não é exatamente a mesma que foi roubada: trazida de volta, não foi colocada no seu lugar exato. É esse breve roubo, esse momento furtivo de falsificação, que constitui o aspecto transido da fala mítica.” (BARTHES, 2001, p. 146-147), restituída de forma naturalizada. Vale-se de mecanismos de ocultamento ideológico, por exemplo: a legitimação da violência como manutenção da segurança; a exploração como retribuição; a dominação como igualdade; eficácia como efetividade etc., a influenciar o imaginário de equivalência entre o âmbito jurídico textual-normativo e o âmbito real (SANTOS, B. S., 2001, p. 300).

⁵⁴ O *fetichismo jurídico* retrata o entendimento de que a lei é o único mecanismo de transformação social. Contudo tal concepção foi paulatinamente questionada por lutas sociais de democratização e pela existência do pluralismo jurídico, fazendo com que outras práticas emancipatórias adquirissem maior credibilidade, especialmente aquelas que combinam momentos de legalidade com ilegalidade. Conforme assinala Boaventura S. Santos (2001, p. 299, tradução nossa) a porosidade das ordens jurídicas obrigam constantes transições e transgressões; o respeito às fronteiras jurídicas acarreta violação de outras. “Somos, pois, não somente interlegais, mas também, transgressores compulsivos.”

⁵⁵ Consiste na atividade interpretativa qualificada e crítica orientada para utilização de contradições, ambiguidades e lacunas do direito com fim de democratização da norma.

⁵⁶ Também denominado de positividade combativa, consiste no reconhecimento da importância da legalidade de demandas históricas e democráticas oficialmente reconhecidas, mas com baixa efetividade, valendo-se desse instrumento para ampliar a efetivação.

transformando-o em expressão universal e a-histórica, legitimando-se através da negação da realidade (CHIARLONI, 1975, p. 16).

Citando Georges Bourdeau, o professor José Alfredo de Oliveira Baracho (1989, p. 31) assevera não serem os artigos de uma constituição que fazem uma democracia, o jurídico não tem solidez senão em função de adesão da coletividade, portanto referido na democracia como uma “forma de vida” e não apenas um objeto de análise jurídico-política. A democracia é expressão de todos os âmbitos da vida (político, econômico, social, judicial) enquanto síntese dialética a preservar liberdades políticas e preocupa-se em eliminar desigualdades sociais (LYRA FILHO, 1980, p. 41).

Joaquim Falcão (2010, p. 16) descreve a Constituição como arena de decisão social permanente: “A constituição é a arena política, a principal de todas, da luta renhida, onde legislar é lutar, onde interesses e ideais, indivíduos e comunidades, religiosos, militares ou civis, regionais ou não, estão em jogo.”

Nesse contexto, desde a Constituinte (CF/88) fala-se da necessidade de um novo poder Judiciário correspondente ao processo de democratização da sociedade brasileira; cuja adequação depende da revisitação de sua estrutura e função(ões) orientadas pela essencialidade de acesso ao direito e à justiça como componente do caminhar democrático autêntico (expansão da cidadania mediante empoderamento⁵⁷ de todas e todos). O Judiciário deveria ser integrado adequadamente ao processo democrático e, por meio de seu protagonismo consequente, promover a socialização do direito e justiça social enquanto garantia e realização de direitos humanos fundamentais (BARACHO, 1989, p. 58).⁵⁸

⁵⁷ Citando Marilena Chauí, José Geraldo Sousa Junior (1996b, p. 96) acentua a importância da significação de sujeitos autônomos, ou seja, sujeitos que criam direitos, *auto nomos*, “[...] que dão a si mesmos o direito, porque o vão constituindo nos seus movimentos, a partir das referências de exclusão da juridicidade, que servem de horizonte para novas demandas de direitos ainda não legislados.” Momento em que os direitos deixam de ser mera concessão do poder instituído e tornam-se titularizados de fato pelo cidadão (pessoa humana ou coletivo humano). Zygmunt Bauman (2007, p. 70, 71) manifestara-se sobre a necessidade de empoderamento como condição essencial à identificação de “sujeitos de direitos” a diferir de “sujeito de caridades”: “[...] se os direitos políticos podem ser usados para enraizar e solidificar as liberdades pessoais assentadas no poder econômico, dificilmente garantirão liberdades pessoais aos despossuídos, que não têm direito aos recursos sem os quais a liberdade pessoal não pode ser obtida nem, na prática, desfrutada. [...] enquanto permanecerem desprovidos de recursos, os pobres podem esperar no máximo serem recebedores de transferências, não sujeitos de direitos.” Nesse sentido, Fábio Konder Comparato (2004, p. 9) afirma o povo não ter sido educado para “[...] exercer direitos e a exigir justiça, mas tem sido habitualmente domesticado a procurar auxílios e favores.”

⁵⁸ Entendendo-se necessário esclarecer a perspectiva de que o protagonismo consequente do poder Judiciário não se aporta num juízo solipsista de juízes a avaliar repercussões e impactos sociais, políticos e econômicos de decisões, haja vista o entendimento de que os direitos humanos fundamentais não podem ser tratados mediante relação pragmática de custo-benefício (NUNES; BAHIA, 2009, online). Tal protagonismo centra-se no desempenho consequente da atividade jurisdicional pelos magistrados a atuar como garantidores em nível institucional do efetivo cumprimento e integral realização de “necessidades humanas fundamentais” – verdadeiros direitos humanos diante dos quais não cabe critérios discricionários ou decisionistas.

A judicialização de muitos aspectos da vida como instrumento de implementação de direitos humanos fundamentais e consolidação da democracia econômica é compreendida em face da conscientização social das desigualdades não serem um dado subjetivamente adquirido, mas resultante de violação de direitos e injustiças sistematicamente perpetradas. A concessão de força constitucional para um catálogo de direitos sociais com baixa efetividade em razão da hipocrisia e da falta de vontade política dos governantes (SANTOS, B. S., 2011, p. 8) tem resultado em destacada relevância do Judiciário como ator político, que no exercício de sua função jurisdicional tem desempenhado importante função sócio-político-econômica na construção da democracia.

Em relação à descentralização (espécie de deslocamento) da efetivação de direitos humanos dos demais poderes de Estado ao poder Judiciário decorrente do sistemático descumprimento e baixa efetivação de direitos humanos fundamentais, Humberto Theodoro Junior, Dierle Nunes e Alexandre Bahia (2010, p. 16), citando Harry Woolf (1996), alertam para a questão de que o enorme gasto financeiro direcionado ao sistema judicial para resolução dessas demandas poderia ser redirecionado ao investimento de políticas públicas de saúde, habitação, educação, entre outros direitos cujas demandas cotidianamente são apresentadas ao Judiciário.

Abre-se parênteses. Por vezes, dizer o óbvio é eloquente; afinal, se os direitos humanos fundamentais (sociais, econômicos, culturais e ambientais) encontram-se assegurados constitucional e democraticamente, sendo detentores de aplicabilidade imediata (artigo 5º, § 1º, CF); se existem vantagem e interesse público no investimento e efetivação (eficácia social⁵⁹ ou geral) desses direitos, por que permanecem sistematicamente com reduzida efetividade? Responde-se com Boaventura S. Santos (2001, p. 301-302): a prática de direitos humanos é uma prática contingente e contra-hegemônica. Fecha-se parênteses.

A utilização do Judiciário como compensador de déficits de funcionalidade dos demais poderes (THEODORO JUNIOR; NUNES; BAHIA, 2010, p. 16-17) é resultado da imprescindibilidade de compensação de desigualdades materiais na sociedade por esta via, cuja pretensão/intensão é garantir a processo de consolidação democrática – notadamente, a atuação judiciária vem se estabelecendo na ordem do *devenir*, conforme necessidades e transformações sociais a demandar ampliação e criatividade institutiva e propositiva.

⁵⁹ “[...] se fala em eficácia social em relação à efetividade, porque o produto final objetivado pela norma se consubstancia no controle social que ela pretende, enquanto eficácia jurídica é apenas a possibilidade de que isso venha a acontecer.” (SILVA, J. A., 2004, p. 66).

Sendo identificável como uma das consequências imediatas dessa operacionalização de transferência de ineficiência de um poder de Estado a outro a consequente limitação de resposta do Judiciário em corresponder às expectativas sociais democráticas de modo não fragmentado; conquanto a ineficiência sempre encontre fruidores de privilégio, nunca sendo um mal absoluto em face de conflitos de interesses (CHIARLONI, 1975).

O reconhecimento e a proliferação de direitos em nível da instituição judiciária são causa do fortalecimento e da proliferação de interesses e atores coletivos, impactando o significado sociopolítico do poder Judiciário resultante da juridificação da dignidade humana e dos processos sociorrelacionais com consequente aumento exponencial de litigiosidade a atribuir visibilidade social, política, econômica ao Judiciário, suscitando impasses em relação à capacidade, eficiência e efetividade de atendimento às demandas e expectativas, diante das quais a resposta tem sido informatização da justiça, investimento em recursos estruturais e humanos, criação de juizados especiais, incentivo aos meios adequados de resolução de conflitos e variadas reformas legislativas, notadamente processuais (SANTOS; MARQUES; PEDROSO, 1995, online) – conquanto estrutura de poder, função e democratização dessa instituição frequentemente se apresentarem como uma “não-questão”.

Ao longo da experiência democrática, essas exclusões do debate temático sobre a instituição judiciária têm impactado perceptivelmente na disputa de interesses em relação ao projeto político institucional do poder Judiciário hegemonicamente expresso no discurso de crise a se distanciar do premente debate sobre democratização institucional em relação às ações políticas de reformas, criação de órgãos e institutos jurídicos.

Conquanto seja possível reiterar o fato de as contradições existentes na sociedade não serem resultantes de “crise” alguma, pelo contrário apresentarem-se inerentemente às conflitualidades de interesses em face da manutenção ou do movimento de transformação social. A oposição ao decantado conceito de “crise institucional” – no âmbito de abordagem dessa pesquisa – resulta da observação e constatação do permanente desajustamento entre estruturas socioeconômicas e instituições jurídico-políticas, cuja resultante são produtos de permanente conflito entre grupos e classes com o fim de adequação de projetos políticos institucionalizados em conformidade com interesses contrapostos.

Na ótica liberal a função jurídica (especificamente a função judiciária, para fins dessa pesquisa) surge com enfoque na ordenação racional das relações sociais, prevenindo e desarmando conflitos desagregadores da ordem estabelecida; porquanto não objetivam a superação das contradições, mas tão somente sua manutenção em estado latente e letárgico

mediante articulação de mecanismos de neutralização, generalização, trivialização e exclusão das diferenças (FARIA, 1984, p. 6). “Essa desigualdade é articulada [sob o discurso de crise] e obriga o Estado a constantes ajustamentos e mudanças no processo de dominação política sem, em algum caso, resolver (superar) as contradições principais em que essa dominação se assenta.” (FARIA, 1984, p. 7).

Imprescindível pontuar o fato de o protagonismo judiciário não ser fenômeno novo⁶⁰, sempre existiu, contudo, anteriormente ao processo de democratização encontrava-se historicamente centrado e comprometido com a promoção de interesses individuais e conservadores. Boaventura S. Santos, Maria M. L. Marques e João Pedroso (1995, online) diferem o atual protagonismo em dois aspectos: a) no passado, a atuação judiciária destacava-se pelo seu conservadorismo, tratamento discriminatório da agenda política ou dos agentes políticos progressistas, incapacidade de acompanhar processos inovadores de transformação social, econômica e política; e b) intervenções notórias esporádicas em momentos de transformação social e política profunda e acelerada e acontecimentos políticos excepcionais, atuando de modo renitente, recalcitrante própria de sua vocação refratária às transformações.

Ao longo da experiencição democrática, a propulsão judicial como protagonista de defesa e respeito aos direitos humanos – ainda que limitada⁶¹ –, *locus* de expectativa de realização das promessas constitucionais, desencadeou movimentação dos setores conservadores – haja vista as sentenças comprometerem as políticas de ajuste fiscal e porem em risco a estabilidade monetária a travar reformas estruturais (FARIA, 2004, p. 103) –, os quais passaram a alardear os perigos do ativismo judicial, a necessidade de preservação da independência dos poderes e a legitimidade da atuação judiciária.

Três questões precisam ser esclarecidas: (a) ativismo judicial poderá ser tanto progressista quanto reacionário à transformação social, sempre envolverá discricionariedade sem suporte fático-jurídico ou contrariedade ao projeto constitucional, enquanto o protagonismo refere-se à atuação judicial no exercício de suas funções democráticas ordinárias ou em substituição à inércia dos demais poderes; (b) há diferenciação entre

⁶⁰ Para o campo de estudos das Ciências Políticas, talvez faça sentido a análise de judicialização da política ou politização da justiça, mas para o Direito essa oposição binomial não fará sentido quando se tem como pretensão primeira a efetivação de direitos, cujo substrato não contrapõe ou cinde direito e política.

⁶¹ “[...] os tribunais só muito lenta e fragmentariamente têm vindo a assumir a sua co-responsabilidade política na atuação providencial do Estado [...]” e “[...] ainda que a notoriedade pública ocorra em casos que constituem uma fração infinitesimal do trabalho judiciário é suficientemente recorrente para não parecer excepcional e para, pelo contrário, parecer corresponder a um novo padrão do intervencionismo judiciário. [...] as intervenções judiciais que são responsáveis pela notoriedade judicial num dado momento histórico constituem uma fração ínfima do desempenho judiciário, pelo que um enfoque exclusivo nas grandes questões pode ocultar ou deixar subanalisado o desempenho que na prática cotidiana dos tribunais ocupa a esmagadora maioria dos recursos e do trabalho judicial.” (SANTOS; MARQUES; PEDROSO, 1995, online).

separação e concentração de poder, a primeira referindo-se à compartimentalização do poder e a segunda referindo-se ao impedimento de abuso de poder por meio do exercício de mais de uma função por vários poderes, de tal forma a dissolver o poder em diversas funções não compartimentalizadas nem apropriadas como tipicamente pertencentes a um único poder (no caso brasileiro, a despeito da existência de primazia funcional legislativa, executiva e judiciária, observa-se a interpenetração de funções cada vez mais constante e intensa, própria do sistema de pesos e contrapesos – art. 2º, CF); e (c) um poder é democrático não somente por ser proveniente de eleições diretas, mas sim por ser indispensável ao funcionamento da democracia (ZAFFARONI, 2013, online) e sua estrutura de poder interna e externamente centrar-se na ampliação e concretização de direitos humanos fundamentais, logo, a legitimação democrática da atuação judiciária é manifesta na imprescindibilidade de seu agir determinada no tempo e espaço social mediante relações estruturais inclusiva e/ou exclusivamente estabelecidas.

O hiperdimensionamento do Judiciário ao longo da experiencição democrática brasileira é consequente às falhas estruturais das políticas do Estado – ou da inexistência delas – e da violação massiva e reiterada de direitos humanos.

Nessas circunstâncias de “bloqueio” institucional [e baixa efetividade de direitos humanos] – que resultam em profundas deficiências ou na inexistência de políticas públicas para atender problemas sociais urgentes –, afirmamos que os tribunais são a instância adequada para desbloquear o funcionamento do Estado e promover a proteção dos direitos. [...] Sustentamos, também, que esse tipo de intervenção judicial aprofunda a democracia ao invés de erodi-la. (GARAVITO; FRANCO, 2010, p. 17, tradução nossa).

A atuação do Judiciário consolidou-se como “[...] efetiva arena para o exercício da democracia [...]”, uma democracia na qual a relação entre poderes de Estado foge do ideal abstrato (TAYLOR, M., 2007, p. 249), mas se materializa nas demandas humanas concretas. Ponderando-se a existência de limitações bem visíveis nessa atuação, haja vista o protagonismo judiciário não ser panaceia à baixa efetividade de direitos especialmente por se encontrar aprisionado ao plano de outorga de direitos e não ao efetivo empoderamento pelos cidadãos, e sua estrutura de poder (institucional, interna) ser pouco democrática. Assim, as observações atualmente possíveis de serem entretidas referem-se (a) às possibilidades democráticas no exercício de funções judiciárias tendo em vista sua estrutura institucional hermética e totalitária e (b) à disputa por ampliação dos espaços (ainda limitados) em que a atuação sociopolítica possa ser exercida de forma participativa e democrática, ainda que estreita. Portanto, refuta-se a afirmação da existência de distorção do sistema democrático

pelo reconhecimento da legitimidade do protagonismo judiciário, o qual não tem aprofundado a fragilidade democrática – aquilo que se denominou de *democracia de baixa intensidade*.

Desde uma concepção mais simplória e concreta sobre “o que é democracia?” é possível afirmar o sentido democrático na existência de condições de igualdade política e especialmente socioeconômica. A partir do momento em pessoas reconhecem direitos, empoderam-se deles e lutam para concretização de igualdade há o exercício democrático, independentemente do meio e do local, sendo possível afirmar o caminhar para a consolidação de um ideal democrático que não se sabe como será institucionalmente, mas se sabe o que é materialmente. Por óbvio que as lutas democráticas não se estabelecem somente no âmbito do Judiciário, mas também se apresentam nessa arena e têm de ser reconhecidas como legítimas.

Antoine Garapon (2001, p. 44-52) compreende a migração do centro de gravidade da democracia para um lugar mais externo, um deslocamento, uma intensa reorientação das expectativas e ações de responsabilidade política para o poder Judiciário, de tal modo que a metamorfose do papel judiciário corresponda à própria transformação da democracia ao conceber essa instituição como lugar simbólico, um espaço de exigibilidade democrático a oferecer

[...] potencialmente a todos os cidadãos a capacidade de interpelar seus governantes, de tomá-los ao pé da letra e de intimá-los a respeitar as promessas contidas na lei. A justiça lhes parece oferecer a possibilidade de uma ação mais individual, mais próxima e mais permanente que a representação política clássica, intermitente e distante. (GARAPON, 2001, p. 49).

No âmbito institucional, o conflito encarado como categoria analítica, outrora concebido como dissolução dos laços sociais, transforma-se em oportunidade de socialização, oportunidade de mudanças, não mais a ordem, mas a desordem expõem-se como natural.

O Judiciário não ofereceria uma representação de paz nem inspiraria a ideia de uma ordem harmoniosa

[...] mas, ao contrário, a do conflito, da dialética, da disputa, da discórdia. A particularidade da cena judiciária é de celebrar não a harmonia, mas a divisão, ou, mais exatamente, a passagem da divisão à unidade reencontrada. A democracia engendra o conflito [...] A sociedade democrática repousa sobre uma secreta renúncia à unidade, sobre uma surda legitimação do confronto entre seus membros, sobre um abandono tácito de esperança de unanimidade política. (GARAPON, 2001, p. 51).

A democracia é assim compreendida como transformação permanente em face da heterogeneidade das reivindicações, e o direito não mais concebido como instrumento de conservação social, porém de sua contestação (GARAPON, 2001, p. 49-50). A unidade democrática e sua permanência se concretiza de modo finito na busca permanente da efetivação de direitos e constante questionamento advindo da experiência plural a atribuir nova referência para os direitos humanos (GARAPON, 2001, p. 52).

O terceiro poder tem se apresentado como um flanco de experientiação democrática⁶², uma abertura legítima que poderá ser expansivamente utilizada para se repensar a distribuição e estrutura de poder judiciária e empoderamento de cidadãos, especialmente em face da possibilidade de sensibilização e humanização de atores a partir de necessidades afloradas nesse *locus*.

Trata-se de deslocamento da demanda (histórica⁶³) por efetivação de direitos – notadamente da *questão social* relacionada aos direitos humanos sociais, econômicos, culturais e ambientais (dhesca's) – para o Judiciário após a tentativa de desmonte do Estado desenvolvimentista e consequente recessão democrática em face de cortes no orçamento de acesso ao direito revertida em baixa efetividade de direitos.

O *locus* judiciário que por muito tempo permaneceu à margem dos processos sociopolíticos por justiça distributiva (SANTOS; MARQUES; PEDROSO, 1995, online) torna-se a arena simbólica da democracia institucional.

Nesse sentido, os efeitos extrajudiciais da atuação dos tribunais passaram a ser o verdadeiro critério da avaliação do desempenho judicial e, nessa medida, esse desempenho **deixou de ser exclusivamente retrospectivo para passar a ter uma dimensão prospectiva**. (SANTOS; MARQUES; PEDROSO, 1995, online, grifo nosso).

Sob essas considerações, as funções judiciárias na democracia tornaram-se importante aspecto para reflexões. Eugenio Zaffaroni (1995, p. 78) destacara a relevância de especificar a(s) função(ões) a ser(em) atribuída(s) ao poder Judiciário como condição de

⁶² Essa experientiação democrática tem representado um dentre os caminhos percorridos e espaços ocupados para efetivação de direitos.

⁶³ A demanda por efetivação de direitos humanos é demanda histórica porque é demanda por concretização de necessidades humanas ora mitigadas, ora reconhecidas, ora estreitadas/restritas, ora ampliadas em tempo-espaço sociais diversos; não obstante em todos os contextos remanescer um grito e uma indignação e sobejar a utopia do uso subversivo do direito. Trata-se de demanda impassível de ser suprimida por ser uma demanda humana.

elaboração de análises mais profícuas – assim como é necessária a definição das funções do Estado⁶⁴ – afinal, qualquer instituição

[...] deve cumprir determinadas funções e sua estrutura otimizada dependerá da clara atribuição prévia dessas funções, quer dizer, **a estrutura otimizada de uma instituição será sempre a que a capacite para o melhor desempenho do que a ela será cometido. Quando o que lhe é cometido não seja bem definido, ainda menos definidos serão seus modelos estruturais.** (ZAFFARONI, 1995, p. 22, grifo nosso).⁶⁵

Concordando com o autor, a opacidade teórica na identificação de funções resulta na impossibilidade de repensar as estruturas judiciárias, potencializada com a imprecisão de “crise judicial” generalizada, persistindo um descomprometimento institucional com suas finalidades funcionais (ZAFFARONI, 1995, p. 23; CUNHA, 2012, p. 34).

Prescindindo da difusão abstrata de “crise judicial”, esse mesmo autor caracteriza a situação como proveniente de diversos fatores a manifestar o progressivo distanciamento entre as funções declaradas e funções realmente desempenhadas pelo Judiciário, ou seja, o que emocionalmente se chama de “crise do Judiciário” nada mais seria do que o distanciamento dessas duas funções. Tal disparidade funcional é demonstrada no tempo histórico, especialmente com o aprofundamento da experiência democrática compreendida política e economicamente.

Para correta proposição de diagnósticos, reformas e planejamentos no âmbito do terceiro poder, é preciso discriminar sua(s) função(ões) em razão de **para quem, por quê, para quê e como** poder Judiciário? Não se afirma a dispensabilidade de apresentação de traços característicos do Judiciário por meio de realização e pesquisas quantitativas e qualitativas, haja vista o reconhecimento da imprescindibilidade dessas pesquisas para, de forma continuada, reconhecer “gargalos” institucionais e áreas dependentes de democratização; contudo, proposições pautadas somente nesses materiais de pesquisa ludibriam a compreensão das finalidades e estrutura do poder Judiciário – típico do positivismo e sua recusa em considerar os fins, apresentando a estrutura como um dado, único e possível.

⁶⁴ Na época moderna, a manutenção da segurança é finalidade do Estado, especialmente em sua função de formulador e aplicador de normas jurídicas; contemporaneamente, a partir da constitucionalização de direitos e garantias sociais, a finalidade do Estado deixou de ser conservação para focar-se na transformação da sociedade. “O sistema jurídico como um todo tende, assim, a ser organizado em função desses objetivos concretos das políticas públicas.” (COMPARATO, 1989b, p. 151).

⁶⁵ Observe, neste trabalho, a palavra estrutura alude aos aspectos físicos, humanos, educacionais, sociais, políticos e econômicos relacionados com o desempenho das funções judiciárias.

A caracterização do poder Judiciário é consensualmente identificada no exercício da atividade jurisdicional aduzida mediante interpretação sistemática da CF/88⁶⁶ e compreensão de influência e transformações da tradição romana no conceito de jurisdição (SILVA, O. A. B., 1997).

Jacinto N. M. Coutinho (2003, p. 49) compreende a jurisdição sobretudo como poder. Do ponto de vista dos juristas Nelson Nery Junior e Rosa Maria Andrade Nery (2012, p. 177; 2010b, p. 709-730) a jurisdição caracteriza-se especialmente pela força da coisa julgada material por representar o “[...] grau máximo de irrevogabilidade admitido no ordenamento positivo [...]”.⁶⁷ Concorda-se com esses posicionamentos, mas para os fins de responder aos questionamentos levantados nesta pesquisa, prossegue-se aprofundando.

Em regra, reconhecido o Judiciário como poder político a exercer a função jurisdicional, cuja tarefa é interpretar/compreender/aplicar a norma de forma previsível e eficiente, pacificando e harmonizando relações sociais. Cintra, Grinover e Dinamarco (2006, p. 30) distinguem a jurisdição das demais funções do Estado justamente pelo desempenho da finalidade pacificadora, escopo magno e social relacionado com o resultado do exercício jurisdicional.

Esta concepção manifesta limites tracejados (a) pela concepção romana de jurisdição como oposição entre *iurisdictio* e *imperium*, a reduzir o campo jurisdicional ao momento declaratório (SILVA, O. A. B., 1997, p. 25-47) e (b) pelo liberalismo político-jurídico a conceber as instituições de direito como mediadoras de antagonismos e conciliadoras de interesses com finalidade de promover paz social, e, tal como a visão do processo econômico, centrada no equilíbrio natural da produção e circulação de riquezas (FARIA, 1984, p. 65). Trata-se de concepção liberal da função judiciária como assecuratória e mantenedora do equilíbrio das relações sociais, haja vista a existência de mecanismos de individualização do conflito, generalização das leis e atomização da realidade social possibilitar a neutralização de tensões sociais oriundas da ordem econômica.⁶⁸

⁶⁶ O fundamento legal de pertencimento da atividade jurisdicional ao poder Judiciário deriva de um indício de dispositivo constante no art. 5º, XXXV, CF.

⁶⁷ Conforme comentário dos autores ao artigo 487, CPC, a coisa julgada material define a imutabilidade e indiscutibilidade da sentença; trata-se de elemento manifesto no Estado Democrático de Direito e corolário deste mesmo Estado, por meio do qual se concretiza a segurança jurídica da decisão. “O processo civil é instrumento de realização do regime democrático e dos direitos e garantias fundamentais, razão pela qual reclama o comprometimento do processualista com esses preceitos fundamentais. Sem democracia e sem Estado Democrático de Direito o processo não pode garantir a proteção dos direitos humanos e dos direitos fundamentais.” (NERY JUNIOR; NERY, 2010b, p. 717).

⁶⁸ Essa concepção é reproduzida pelo Banco Mundial ao afirmar a função do Judiciário como ordenação de relações sociais e solução de conflitos de forma previsível e eficaz, garantindo direitos individuais e de propriedade (DAKOLIAS, 1996a, p. 5).

Por um lado, é inegável a existência da função judiciária de resolução de conflitos – passível de ser considerada objetivo primeiro da jurisdição (NERY JUNIOR; NERY, 2010b, p. 176)⁶⁹ – e imposição de controle; conquanto seja possível distinguir resolução de conflitos e harmonização social⁷⁰ e identificar-se, no traço de restrições pelos interesses hegemônicos à atuação jurisdicional, notório desempenho harmonizador-pacificador-controlador restrito aos conflitos interindividuais e constitucionais (jurisdição constitucional) em desapeço ao desempenho da mesma atividade em face de conflitos difusos e coletivos – perante os quais o Judiciário tem desempenhado o papel de expor contradições sociais.⁷¹ Por outro lado, também irrefragável é a consequente redução do conteúdo político da função judiciária se adstrita à resolução de conflitos⁷².

Retoma-se a indissolubilidade da relação entre estrutura de poder institucional e funções, recordando a classificação de Eugenio R. Zaffaroni (1995, p. 22) em funções **manifestas**, oficialmente anunciadas, e **latentes**, realmente cumpridas na sociedade.⁷³

⁶⁹ Boaventura S. Santos, Maria M. Marques e João Pedrosa (1995, online) dirão ser a função de resolução de litígios uma função crucial e possivelmente a principal, mas reconhecem a existência de outras funções instrumentais: controle social, administração e criação do direito; além de funções políticas e simbólicas. Conforme se verificará, não utilizaremos essa classificação neste trabalho, a despeito de considerá-la plausível.

⁷⁰ Resolução de conflitos não significa necessária e consequente pacificação social.

⁷¹ “Na atual mobilização do Judiciário para uma agenda em sentido social, as ações coletivas constituem território particularmente importante, pois, a partir dela, novas arenas de conflitos coletivos são criadas, contrapondo indivíduos e grupos sociais, organizados ou eventuais, ao Estado e às empresas, exigindo novas formas de regulação democrática [...] Tais arenas, a par de realizarem movimentos defensivos da sociedade em face de abusos do poder do Estado e do mercado, têm servido como **lugar de afirmação de novos direitos e participação na construção da agenda pública**. [...] elas [ações civis públicas e ações populares] têm sido frequentadas por um amplo espectro de atores sociais e políticos [...]” (VIANNA; BURGOS, 2002, p. 484, grifo nosso). O fato é que por meio do Judiciário a sociedade tem experimentado uma via de aquisição de direitos e participação democrática, por mais incomum e anômalo que esta segunda percepção possa parecer.

⁷² Interessante não ser possível encontrar na Constituição a declaração de pacificação social como valor, fundamento, objetivo, direito, garantia ou princípio, com exceção do preâmbulo [“O preâmbulo representa as conexões da Constituição com os elementos ideológicos e socioeconômicos que integram o fenômeno constitucional em sua fase inicial” (NERY JUNIOR; NERY, 2012, p. 175)] a mencionar o ideal de a sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos encontrar-se fundada na harmonia social e comprometida com a solução pacífica das controvérsias (o que não significa o mesmo que pacificação de conflitos). A sociedade ideal declarada, pautada nos valores instituídos (assegurar o exercício de direitos sociais e individuais, liberdade, segurança, bem estar, desenvolvimento, igualdade e justiça) – verdadeira utopia pela qual se deve constantemente caminhar e lutar para edificação –, não será construída sem seus fundamentos: harmonia social (paz coletiva e ordem entre todos) significada nos artigos 170 e 193, CF – “[...] a ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos a existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: soberania nacional, propriedade privada, função social da propriedade, livre concorrência, defesa do consumidor, defesa do meio ambiente, redução das desigualdades regionais e sociais, busca do pleno emprego, tratamento favorecido a empresas de pequeno porte [...]” e “[...] a ordem social tem como base o primado do trabalho, e como objetivo o bem-estar e a justiça sociais [...]” Em razão das disposições constitucionais encontrarem-se no infinitivo do verbo, Virgínia Feix (2004, p. 223) observara a dimensão de um processo permanente de construção e da inegável participação estatal, social e econômica em cooperação. Restando afastada a concepção de manutenção.

⁷³ Marcelo Neves (2007, p. 42), ao citar Wilhelm Albert, destaca a distinção entre funções sociais manifestas e latentes da legislação; a legislação teria efeitos sociais latentes mais relevantes do que efeitos manifestos que lhe faltariam.

Acrescendo à tipologia funcional o vínculo do desempenho funcional aos fins (democráticos) constitucionalmente declarados.

Numa sociedade pautada em valores da economia de mercado capitalista financeiro e desigualdades profundas, é “paradoxal” (para dizer o mínimo, valendo-se de sutileza) pretender atribuir ao poder Judiciário a função de pacificador/harmonizador das relações sociais e mantenedor da ordem.⁷⁴ Em outras palavras, em face dos conflitos (interindividuais, difusos e coletivos, especialmente os que envolvem direitos humanos sociais, econômicos, culturais e ambientais) ou esta instituição mantém o *status quo* ou acirra a desestabilização das relações de interesses, rompendo com a promoção de “consenso e harmonia” da ordem instituída⁷⁵, porém não constitucionalmente declarada e almejada. Neste último caso, é notório o protagonismo do Judiciário após a democratização ao se comprometer (ainda que limitadamente) com a efetivação de direitos humanos.⁷⁶

Prosseguindo com as dificuldades analíticas em relação aos problemas do Judiciário, Eugenio R. Zaffaroni (1995, p. 26) propõe interessante aprofundamento da tipologia funcional por meio das seguintes investigações: (a) delimitação (precisar/determinar) da função manifesta que se pretende atribuir ao Judiciário; (b) análise da função real exercida; e (c) crítica à estrutura institucional para aperfeiçoá-la em relação às funções manifestas. Ambas as análises investigativas têm de ser elaboradas em relação a um recorte temporal (período político), ou seja, estudar a função judiciária em sua história. Para a presente pesquisa, interessa o período pós-democratização.

Neste primeiro momento investigativo propõe-se a abordagem da **(a) delimitação a função manifesta que se pretende atribuir ao Judiciário.**

Conforme declarado, a tradição doutrinária de matriz liberal-positivista compreende a função manifesta da atuação judiciária no monismo funcional, ou seja, na jurisdição, compreendida como *juris dictio* – dizer, pronunciar o direito (CINTRA;

⁷⁴ Trata-se de discurso ideológico, encobridor de interesses, mediante apregoamento de manutenção da ordem sem evadindo-se do questionamento “qual ordem?”. Não se pretende afirmar que o jurista deve ser displicente, pelo contrário, deve atentar-se à ordem e ao valor da segurança jurídica, mas sem confundi-la com manutenção indiscriminada do *status quo*. Há uma ordem econômica e social constitucional e democraticamente declarada em permanente tensão com a ordem estabelecida. O positivismo vê na ordem jurídica um sistema autossuficiente, assepticamente separado da realidade, sendo-lhe o conflito indistinguível de tal forma a colaborar para o imobilismo social e manutenção da ordem estabelecida, sem questioná-la, verdadeiramente impedindo a realização da justiça social e o dever do Direito.

⁷⁵ Uma ordem que tem direito, mas é injusta, portanto abominável; assim, “Toda vez que o direito é ordem, ele se reduz à miséria da dominação. Toda vez que ele é busca de uma humanidade justa, ele revela sua esperança mais bela e seus acordes mais universais.” (MASCARO, 2008, p. 10).

⁷⁶ Em outro sentido, J. Falcão (2010, p. 8) adotando perspectiva pragmática e sistêmica, condicionará a legitimidade do Judiciário em razão da promoção progressiva da paz social, de forma que se este não for o resultado da atuação judicial essa instituição não se justificaria, resultando em desperdício institucional inútil.

GRINOVER; DINAMARCO, 2006, p. 154) –, cujo conceito é marcadamente influenciado pelo conceito de jurisdição no direito romano fugidio da complexidade e dimensão política jurisdicional não meramente declaratório como também executivo no sentido de concretização de direitos (SILVA, O. A. B., 1997, p. 25-47)⁷⁷. Assim, são duas as considerações em relação às reduções operadas quanto à(s) função(s) judiciária(s): (a) redução significativa de jurisdição ao ato de dizer o direito e (b) redução das funções desempenhas das pelo Judiciário à jurisdicional (alusiva à aparência fenomênica, não essencial, da função judicial, haja vista o reconhecimento de outras relevantes funções judiciárias).

A despeito de a solução de conflitos ser função judicial manifesta e latente inquestionável, apreendê-la em exclusividade é insuficiente para caracterização do poder Judiciário na contemporaneidade democrática, especialmente porque outros órgãos, sistemas alternativos e muitos particulares são agentes de solução de conflitos eivados de idêntica importância social independentemente de reconhecimento institucional.⁷⁸

Eugenio R. Zaffaroni (1995, p. 28) observara o necessário reconhecimento da multiplicidade de funções assumidas pelo Judiciário em face da explosão de conflitualidades. É preciso reconhecer na pluralidade funcional a caracterização das funções manifestas do poder Judiciário atribuídas pela própria ordem constitucional e das funções latentes identificadas na experiência das possibilidades democráticas (política e econômica).

Dentre as funções manifestas mais óbvias encontram-se a **jurisdição** e a **autogestão** (artigos 93, 96, 99, 103-B e 125, CF). No mesmo excerto acima mencionado, o autor cita outras funções passíveis de serem atribuídas: “legitimador”, “despolitizador” de conflitos a fim de anestesiá-los e “justiça constitucional”, correspondente a recursos e ações que tutelam matéria constitucional. Conquanto seja possível considerar essas últimas três funções encontrarem-se enquadradas na caracterização do exercício da função jurisdicional.

A contemporânea expectativa em torno da significação da função “*justiça constitucional*” extrapola a conceituação elaborada pelo autor relacionada ao controle constitucional das leis⁷⁹ (ZAFFARONI, 1995, p. 36), na medida em que no contexto brasileiro, após a institucionalização do CNJ, entenda-se apropriado ressignificá-la,

⁷⁷ Nesse sentido, a equivalência significativa de “jurisdição” ao “ato de dizer o direito” implica em reduzi-la à atividade declaratória, correspondendo em identidade à concepção de jurisdição do direito romano (SILVA, O. A. B., 1997, p. 3-47).

⁷⁸ Soma-se o fato de a função hegemonicamente declarada (jurisdicional) não se encontrar suficientemente abrangente quanto às tipologias de conflitualidades – individuais, constitucionais e coletivas – a demandarem estruturas e formas de resolução diferenciadas – processo e procedimento – em regra não profundamente consideradas (ZAFFARONI, 1995, p. 35).

⁷⁹ O controle constitucional de leis é inserido no desempenho da função jurisdicional, a despeito de receber particular denominação: jurisdição constitucional.

incorporando-lhe necessário desdobramento⁸⁰, qual seja, resposta às demandas de direitos humanos, cujo entendimento fará alusão ao protagonismo judiciário e às demandas por direitos humanos e conflitos de interesses em relação ao nível de efetividade – para esse desdobramento atribuiu-se a nomenclatura de **formulação de políticas públicas de justiça**: papel manifesto e latente, todavia não regulamentado a despeito de abertamente pronunciado pelo CNJ⁸¹.

Da assunção de elevada importância do poder Judiciário para efetivação de direitos humanos depreendem-se duas observações: se por um lado, atenta-se para a possível ingenuidade de operar esse reconhecimento por meio de artificial deslocamento de conflitos não solucionados nas esferas executiva e legislativa para esfera judiciária, elidindo responsabilidades em relação às demandas sociais apresentadas com o fim de alocá-las nesta instituição – sabendo-se o Judiciário não ter condições de solver o conflito transferido de forma universal, gerando falsas expectativas de solução nesse âmbito e consequentes frustrações e deterioração da imagem pública do órgão a legitimar, por meio do discurso de “crise generalizada”, sacrifícios de direitos e garantias –; por outro lado, a subestimação da função jurídica é recurso político para legitimar a arbitrariedade do poder e desautorizar juristas no desempenho de suas funções (ZAFFARONI, 1995, p. 33-34, 56).

Nesse trabalho entende-se, até o presente momento, serem funções judiciárias⁸² a jurisdição, a autogestão e a formulação de políticas públicas de justiça.⁸³ No âmbito de interesse da pesquisa, será aprofundado o estudo sobre as funções de autogestão e formulação de políticas públicas de justiça, desenvolvido no capítulo 2.

Atentando-se para abordagem da segunda investigação propositiva – **(b) análise da função real exercida** –, constroem-se dois questionamentos principais: “com o quê e quem o Judiciário está comprometido (manifesta e latentemente)?” e “o Judiciário tem capacidade de responder às demandas sociais atuais?”.

⁸⁰ Observa-se, no presente espaço-tempo social, a diferenciação entre funções típicas e atípicas tornou-se irrelevante em relação ao Judiciário, especialmente após a EC n. 45/2004, momento em que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) passou a integrar a estrutura desse poder (art. 92, I-A, CF) sem exercer a função jurisdicional, porquanto exerça a autogestão (controle administrativo e financeiro) e formulação e políticas públicas de justiça.

⁸¹ Verificar reportagem referente à consolidação de políticas públicas pelo CNJ constante nas referências (EUZÉBIO; CAVALCANTI, 2011, online).

⁸² Eugenio R. Zaffaroni (1995, p. 55) concluiu pela existência de três funções: decisão de conflitos, controle de constitucionalidade e autogoverno.

⁸³ A partir da descrição de funções judiciárias assumidas pelo terceiro poder não se pretende o esgotamento ou a taxatividade, pois o processo histórico poderá ampliar ou reduzir tais funções a depender das experiências hegemônicas e contra-hegemônicas. São funções abertas que dependerão do influxo/refluxo das demandas sociais e da experiência democrática.

A primeira indagação trata das relações do terceiro poder com outros protagonistas e do comprometimento com valores democráticos e não-democráticos, portanto, com a transformação ou manutenção estrutural das relações de poder a ser abordado no item “1.2.2 A relação entre poder Judiciário e protagonistas internacionais e nacionais”.

O segundo questionamento suscita a possibilidade e amplitude de resposta às demandas sociais (COMPARATO, 1989b, p. 151). Flávia Piovesan (2006, p. 262) adequadamente observou o protagonismo judiciário centrar-se massivamente em demandas de natureza individual, não coletiva, em face das quais os debates permanecem fixados no acesso ao direito pleiteado, não se discutindo a qualidade do direito alcançado, tão pouco sua amplitude. Sem quaisquer debate e abertura à participação social, tais direitos permanecerão assemelhando-se a caridades e concessões realizadas pelo poder público a grupos vulneráveis e marginalizados desempoderados de seus próprios direitos.

Antonio Alberto Machado elabora interessante contraposição em relação à eficácia jurídica e efetividade ou eficácia social/geral. A primeira refere-se às demandas fragmentadas, individuadas (de um indivíduo ou um grupo de indivíduos), e a possibilidade de normas produzirem todos seus efeitos nos casos concretos, gerando fragmentos de direitos fragilizados e singularizados em face da totalidade de carências e inefetividades de direitos. A segunda, referente à totalidade e à indivisibilidade de direitos humanos fundamentais, trata da aptidão desses direitos de surtirem os efeitos almejados pelo constituinte que os elencou no rol de necessidades humanas, ou seja, de produzir eficácia expansiva (para todos) e intensiva (efeitos e alcance de objetivos).⁸⁴ (informação verbal)⁸⁵.

Sob essa contraposição fragmentação *versus* expansividade/intensividade, a justiciabilidade de direitos centra-se na eficácia fragmentada, a remeter novamente ao alarde reacionário em relação ao protagonismo judiciário: sendo esse tão exíguo, por que tamanho tumulto? Com Boaventura S. Santos, Maria M. L. Marques e João Pedroso (1995, online) ressaltou-se acima o fato de a notoriedade pública do Judiciário, ainda que ocorra numa fração infinitesimal do trabalho judiciário, ser suficientemente recorrente para não ser excepcional e, com José E. Faria (2004, p. 103), comprometer por suas decisões as políticas de ajuste fiscal e por em risco a estabilidade monetária.

⁸⁴ Considerações passíveis de dialogar com o papel do Judiciário nas questões de justiça distributiva e justiça retributiva – “[...] justiça retributiva/comutativa (reparação individual e danos) e justiça distributiva (medidas coletivas de prevenção e distribuição de riscos e danos).” (LOPES, 2006, p. 130).

⁸⁵ Aula ministrada em 27.9.2012, na disciplina Teoria Geral dos Direitos Fundamentais, no curso de mestrado em Direito da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (FCHS/UNESP), câmpus de Franca/SP.

Conduzindo à reiteração do questionamento quanto às possibilidades de o Judiciário atuar além dessa fragmentação, consolidando-se como *locus* de afirmação de direitos (?), não se pretende apresentar todas as respostas, mas se acredita na atividade funcional de formulação de políticas públicas de justiça como possibilidade instrumental e âmbito reflexivo de debates aprofundados em relação à inflexibilidade de efetivação de direitos ampla e generalizada desde a institucionalidade.

Flávia Piovesan (2006, p. 262-263) afirma serem incipientes o número de demandas envolvendo a tutela de direitos sociais e econômicos a revelar uma tímida apropriação de direitos econômicos, sociais, culturais e ambientais pela sociedade civil como verdadeiros direitos justiciáveis, acionáveis – “empoderáveis”. Significando que a função judiciária jurisdicional é atividade limitada para lidar com a complexidade das tramas sociais a impelir a reflexividade prospectiva às outras funções⁸⁶.

Inicia-se a apreciação da terceira proposição: **(c) crítica à estrutura institucional para aperfeiçoá-la em relação às funções manifestas.**

Dentre os principais enfrentamentos do terceiro poder, infere-se a democratização de sua estrutura institucional de poder: o sistemático não enfrentamento da necessidade de democratização do Judiciário aloca-se na intenção de manutenção de suas estruturas de poder política-econômica-cultural-administrativa, sendo qualquer tentativa contrária concebida como ato de ingerência sob o argumento de independência – identificando-se um claro acoplamento argumentativo corporativista.

Em contraponto, Boaventura S. Santos (2011, p. 83) esclarece: a independência real é assegurada ao Judiciário não como prerrogativa de seus membros, mas como garantia democrática para a sociedade. Eugenio Zaffaroni (1995, p. 87-88) assevera a independência judicial ser exigência da essência da jurisdição, não decorrente da separação de poderes, porquanto a independência do juiz é garantia social de o magistrado não se encontrar submetido a pressões externas e internas no exercício de suas atividades; alertando-se para a impossibilidade de o juiz atuar como “eunuco político, econômico e social” desinteressado do mundo fora do tribunal (J. A. G. GRIFFITH, 1980, p. 188 apud ZAFFARONI, 1995, p. 91), é inviável concebê-lo mediante separação absoluta ou assepsia do mundo exterior (gabinete/audiência/autos/lei).

⁸⁶ Conforme esclarecido, tais funções serão abordadas no segundo capítulo do trabalho.

Frequentemente são suscitadas duas concepções de independência imbricadas na determinação do próprio superficialidade/contração ou aprofundamento/distensão da democracia:

Por um lado, a **independência corporativa**, orientada para a defesa dos interesses e privilégios da classe dos magistrados, coexistindo com um desempenho reativo, centrado na microlitigação clássica e politicamente neutralizado. Por outro lado, a **independência democrática** que, sem deixar de defender os interesses e os privilégios da classe dos magistrados, defende-os como condição para que os tribunais assumam concretamente a sua cota-parte de responsabilidade política no sistema democrático através de um desempenho mais pró-ativo e politicamente controverso. (SANTOS; MARQUES; PEDROSO, 1995, online, grifo nosso).

“O certo é que nunca se estabeleceu um verdadeiro debate [democrático] sobre o Judiciário e seu modelo.” (ZAFFARONI, 1995, p. 28). Mais do que interagir com o sistema político, o Judiciário é parte integrante dele, é um poder político, instância de recurso perante as violações do pacto garantista (SANTOS; MARQUES; PEDROSO, 1995, online), sendo necessário *levar a sério* a compreensão desse debate com fim de democratização e promoção de direitos humanos nesse *locus* institucional de poder de Estado.

O debate em torno da expansividade da justiça judicial (descrita em algumas bandeiras de luta: tal qual eleição para os órgãos de cúpula, participação social na administração, transparência, audiência pública, observatório social da justiça etc.) desde a institucionalidade⁸⁷ importa na medida em que ações e alocação de recursos implica em escolhas técnicas e políticas pautadas em prioridades, finalidades e pressupostos – bem definidos nos incisos dos artigos 1º e 3º da CF/88⁸⁸.

⁸⁷ Relevante observar a ampliação das estruturas judiciárias não significar transformação qualitativa de atendimento às novas demandas sociais. Carolina Martins Pinheiro (apud SOUSA JUNIOR, 2008, p. 10) destaca a condição e abertura de acesso à justiça não se encontrar adstrita apenas à via de modernização tecnológica a focar o Judiciário num recorte funcional de prestador de serviços quantificáveis sob uma lógica maximizadora de esforços produtivos que se fecha à possibilidade de inclusão de visões de mundo diferenciadas, imune às riquezas de subjetividades interpelantes – evidenciando-se ressentida carência da dimensão humana nas constantes reformas organizacionais e processuais despercebidas das condições de mudança social e da emergência de subjetividades, conflitos e direitos novos. A modernização/ inovação judiciária pautada no “[...] recuso a uma reforma que assumia claramente um caráter tecnocrático do sistema judicial, incapaz de responder às aspirações democráticas da cidadania e conduzida por uma lógica modernizadora orientada por interesses de agentes econômicos com poderosas ramificações nas suas estruturas globalizadas.” (SOUSA JUNIOR, 2003a, p. 12) pouco tem a acrescentar em termos de aprofundamento e distensão da democracia na estrutura institucional de poder tendo em vista seus efeitos interna e externamente considerados.

⁸⁸ O artigo terceiro é “cláusula transformadora” (VERDÚ, 1998, p. 50-54 apud BERCOVICI, 2005, p. 36), ou seja, explicita o contraste entre realidade social injusta e necessidade de eliminá-la; trata-se de fórmula política, síntese jurídico-política dos princípios ideológicos manifestos na Constituição, contrariá-la significa afetar o *ser* constitucional. “[...] a ‘cláusula transformadora’ explicita o contraste entre a realidade social injusta e a necessidade de eliminá-la. Deste modo, ela impede que a Constituição considere realizado o que ainda está por se realizar, implicando a obrigação do Estado em promover a transformação da estrutura econômico-social.” (BERCOVICI, 2005, p. 36-37).

A satisfação de expectativas em face do deslocamento de demandas (pleitos não necessariamente adstritos ao plano processual/procedimental) ao Judiciário com fulcro à constante dilatação de suas funções dependerá da compreensão teórica e realização prática do questionamento: “é possível democracia sem um poder Judiciário democrático?”, em outras palavras, “[...] a sociedade pode ser democrática com um Judiciário conservador?”: “[...] que Judiciário na democracia?” (SOUSA JUNIOR, 2003a, p. 1).

Nesse sentido, “[...] o Direito e o sistema judiciário têm também que se transformar no processo paradigmático que envolve as instituições sociais e os sistemas de poderes.” (SOUSA JUNIOR, 2003a, p. 2).

Identificado o papel estratégico do Judiciário para mediação de conflitualidades e relações sociais, José Geraldo de Sousa Junior (2008, p. 8; 2003a, p. 1-2) questiona a possibilidade de exercício democrático com um Judiciário conservador, incapaz de assimilar formas participativas de mediação para os conflitos e para o reconhecimento de novos direitos instituídos permanentemente na experiência democrática de numa sociedade plural (?); um Judiciário de obstinada resistência (teórica e prática) ao reconhecimento de mudanças sociais, a conferir à regulamentação jurídica das novas instituições o potencial mínimo de realização de garantias e direitos constitucionais (?).

José Eduardo Faria (2004, p. 122) acresce às indagações o fato de esse poder encontrar-se socialmente isolado e avesso à discussão socialmente aberta de seus problemas, apresentando-se como o único guardião dos valores da justiça e da invulnerabilidade perante quaisquer outros posicionamentos divergentes do aglomerado argumentativo corporativista, a eximir-se da responsividade (*accountability*)⁸⁹ por desqualificar *a priori* seus interlocutores críticos, considerando-os “juridicamente desinformados”, incapacitados, irrelevantes ou dispensáveis⁹⁰.

Dentre os fatores dessa inflexidez, embasados em Santos, Marques e Pedroso (1995, online), citam-se o conservadorismo dominado por concepções retrógradas da relação entre direito e sociedade;

[...] o desempenho rotinizado assente na justiça retributiva, politicamente hostil à justiça distributiva e tecnicamente despreparado para ela; uma cultura jurídica “cínica” que não leva a sério a garantia dos direitos, caldeada

⁸⁹ A despeito de afirmações no sentido de que o poder Judiciário passara “[...] a ser agência pública que deve prestar contas de suas atividades, justificar seus custos, ou seja, ter *accountability*.” (ROSA, A. M., 2012, online), entende-se a manifestação dessa responsividade de forma fraca, haja vista os mecanismos de controle permanecerem centralizados institucional e hierarquicamente.

⁹⁰ Emblemático é o slogan do Superior Tribunal de Justiça: “o tribunal da cidadania”. Cujo efeito distancia-se de sua característica essencialmente hierárquica e hermética às demandas e interesses sociais.

em largos períodos de convivência ou cumplicidade com maciças violações dos direitos constitucionalmente consagrados, inclinada a ver neles simples declarações programáticas, mais ou menos utópicas; uma organização judiciária deficiente com carências enormes tanto em recursos humanos como em recursos técnicos e materiais; [...] um direito processual hostil e antiquado.

A impermeabilidade do Judiciário é manifesta até mesmo em face de questões constitucionalmente reconhecidas, tal qual a participação social na administração pública – e por que não na administração da justiça (?) –, inserida no artigo 37, §3º, CF, pela EC n. 19/1998, cuja disposição enfatiza em seus incisos I, II e III⁹¹ algumas formas tímidas de participação social. Tal tibieza enunciativa instiga a realização de interpretação restritiva a reduzir as formas de participação aos incisos; contudo, de modo algum, é possível afirmar a impossibilidade de ampliação dessa prerrogativa democrática.

Que Judiciário na democracia? [...] sem abrir-se a esse franco questionamento, sem confrontar os pressupostos formalistas de sua cultura legalista e sem submeter a uma revisão os fundamentos políticos e democráticos de seu papel e de sua função social, “*o Judiciário faz da lei uma promessa vazia*”. [...] esta é uma condição para abrir o sistema de acesso à justiça [...]. (SOUSA JUNIOR, 2003a, p. 3; 2008, p. 1, 10; 2001, p. 12, grifo do autor).

Para tanto, necessário o desenvolvimento de estrutura institucional e organizacional acessíveis bem como de perfil de agentes jurídicos não somente técnico, como também humanista, com condições de promoverem reflexões sobre a condição humana a historicizar o direito no tempo e espaço social (cultural, político, existencial, afetivo), tornando possível distinguir, dentre a multiplicidade de demandas, as que “[...] exigem a construção e ambiente procedimental adequado para negociação de diferenças e diminuição de desigualdades sociais.” (SOUSA JUNIOR, 2008, p. 11).

A promessa democrática constitucional impele a reinvenção da instituição judiciária, ou seja, à necessidade de recriarem-se a forma e o agir político-institucional e funcional do Judiciário com fim de tornar praticável o acesso à justiça e efetivação de direitos, oportunizando-se reflexões sobre estratégias de alargamento das vias de acesso, o que “**[...] implica encontrar no direito a mediação realizadora das experiências de ampliação da juridicidade.**” (SOUSA JUNIOR, 2008, p. 11, grifo nosso).

⁹¹ Art. 37, CF – § 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; II - o acesso dos usuários a registros administrativos e as informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII; III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

Fábio Konder Comparato (2004, p. 7) considera ser necessário ao Judiciário, enquanto órgão de um Estado democrático, estruturar-se em função da soberania popular e dos direitos humanos fundamentais, diferenciando-o dos demais poderes em razão de ter se tornado o principal garante do respeito integral aos direitos humanos. Portanto, previamente à compreensão e reformas de organização e funcionamento, necessárias à conclusão do quão antidemocrático é este poder de Estado, está o enfrentamento estrutural, com fim de não se reproduzir a mesma estrutura em novas organizações, instrumentos, projetos etc.⁹²

Nesse sentido, há o reconhecimento de um protagonismo judiciário e outro protagonismo social; significando “[...] não perder de vista o sentido dialógico impresso pela democracia a todo processo institucional.” (SOUSA JÚNIOR, 2003a, p. 11) a redefinir prospectivamente respostas apresentadas ao questionamento: “poder Judiciário para quê e para quem (?)”. Podendo-se a firmar que o Judiciário necessite de menos institucionalidade e mais redistribuição de poder, ou seja, abertura à participação social, de modo a produzir forçoso encontro entre Judiciário e realidade, não adstrita a papéis.

Trata-se de pensar e repensar o judicial desde o político para aprofundamento democrático mediante uma agenda de investigação aberta, correspondente à análise e ação concomitantes de tendências e possibilidades no âmbito de práticas, experiências ou formas de conhecimento, identificando-se sinais, pistas ou rastros de possibilidades futuras naquilo que existe (SANTOS, B. S., 2003b, p. 35). Nas palavras de Zaffaroni (2013, online): o pensamento reflexivo desde a política concluirá pela necessidade de um poder Judiciário compatível com a realização do Estado Democrático de Direito; o que não se estabelece por si só, não é um dado, devendo ser pensado, meditado e estruturado. Ocorre que frequentemente este problema tem sido abordado como questão técnico-administrativa (gerencial) e neutra, pouco afeita a debates.

1.2.2 A relação entre poder Judiciário e protagonistas internacionais e nacionais

O chamamento à responsividade do poder Judiciário no exercício das funções jurisdicional e formulação de políticas públicas de justiça em face da concretização dos

⁹² Antônio Alberto Machado afirma a inexistência de compromisso do Judiciário com a efetivação de direitos humanos, identificando “[...] uma recusa, um desprezo, uma rejeição, um desconhecimento deliberado, uma falta de crença, de convicção de que aquele direito que está no tratado ou na Constituição possa ser aplicado.”, em outras palavras, não há uma cultura de direitos humanos no Judiciário, e o que há se refere à concepção tradicional metafísica e pouco prática de/em direitos humanos. (informação verbal). (Aula ministrada em 29.11.2012, na disciplina Direitos humanos: fundamentos e desafios, no curso de mestrado em Direito da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (FCHS/UNESP), campus de Franca/SP).

dhesca's com fim de consolidar o regime democrático atribuiu-lhe maior protagonismo e visibilidade.

O reconhecimento de que a questão judiciária é antes de tudo uma questão política, sendo impossível ilidi-la sem assumir, consciente ou inconscientemente, posicionamento no debate da disputa de poder (ZAFFARONI, 1995, p. 80), possibilita no exercício das práticas judiciárias não permanecer adstrito ao fortalecimento da democracia, podendo vincular-se a interesses recônditos (fragilização democrática).

Nesse âmbito, identifica-se um implacável falso dualismo entre “eficiência estrutural-organizativa” (práticas gerenciais) *versus* “efetividade de direitos”⁹³, ambos retratados como panaceias ao fortalecimento democrático, conquanto afeitos à proeminência discursiva de um sobre o outro por desconsiderar a complexidade analítica, cuja resultante é o encobrimento do debate em relação à disputa de poder e democratização institucional.

Com fim de abordar a disputa de poder afeita ao âmbito judiciário, especialmente em relação aos projetos de reformas idealizados e operacionalizados no âmbito do recorte temporal da pesquisa, entendeu-se apropriado retratar o diálogo entre Judiciário e alguns protagonistas sociopolíticos-institucionais (BM, MARE, SRJ).

1.2.2.1 Desenvolvimento e diretrizes do Banco Mundial

As implicações da sobrevalorização do mercado como elemento econômico racional e primordial capaz de direcionar todo o desenvolvimento caracteriza uma opção de modernização identificada na progressão do simples e inferior (subdesenvolvido) para o complexo e superior (desenvolvido), assim padronizadamente considerados, conduzindo ao reconhecimento de “[...] um aumento da racionalidade do processo de formulação de decisões política, econômica e social, seguida do tenso, problemático e explosivo processo de reajuste correlativo das estruturas sociais e dos procedimentos políticos.” (FARIA, 1984, p. 45).

A escolha político-cultural do todo-econômico pela qual o ideal de desenvolvimento tem se moldado não se limita às vantagens tecnológicas (ROULAND, 2003, p. 244) e opera inegável redução do conceito inaugural de modernização – transição de valores, estruturas e práticas com fim de consolidar as promessas da modernidade, realizando efetivação da equidade social como processo de democratização (PEREIRA, 1996, p. 197) – à classificação de toda sociedade em função de suas características de crescimento e progresso

⁹³ Assemelhado ao dualismo quantitativo *versus* qualitativo no âmbito da metodologia e método de pesquisa empírica, superado no campo das ciências sociais.

econômicos padronizados (economia de mercado), consagrando-se um modelo de desenvolvimento descuidado do homem por desconsiderar suas variantes em sociedades concretas, detentoras de espacialidades e temporalidades.

Essa aspiração modernizadora coordenada pelo mercado foi/é necessária para consecução de objetivos de controle político e econômico tendo em vista a constante exigência de controle de novas estruturas a viabilizarem a mesma manutenção de poder e práticas. Nesse ideal, as contradições conservação-mudança e estabilização-transformação diluem-se sem se perceber que nem toda mudança é necessariamente virtude (ROULAND, 2003, p. 243). Assim, melhor seria nomear mudanças como “metamorfoses” enquanto os parâmetros e a estabilidade institucionais e instrumentais mantiverem-se articuladas e comprometidas com fins hegemonicamente seletivos, hierárquicos, excludentes, monolíticos e pouco comprometidos com a democratização política e econômica.⁹⁴

Conforme sugere Ignacy Sachs (1998, 150), o desenvolvimento, em termos de libertação, e a democratização se confundem enquanto processos históricos, pois o desenvolvimento é tido como processo de aprendizado social, em que o humano está vinculado às políticas éticas de reapropriação do conhecimento em prol da solução de problemas plurais, *situações persistentes*. Existindo o dever de priorizar-se o desenvolvimento com o predicativo humano, ou seja, o objetivo do desenvolvimento de homens e mulheres em lugar da multiplicação de coisas; concebendo o homem enquanto projeto do desenvolvimento. Compreendendo por desenvolvimento autêntico aquele que promove todo o homem e o homem todo.

Nesses termos, a democracia “[...] antes de tudo é uma ambiência [...].” (MARQUES NETO, 2012, online).

É preciso reconhecer a existência de outras racionalidades para além do desenvolvimento da economia de mercado, racionalidades diferentes da modernidade ocidental, tais quais existentes em estruturas sociais tradicionais, religiosas etc. O importante é compreender a existência de várias vias para o desenvolvimento de tal forma a decidir se “[...] um desenvolvimento econômico mais respeitoso do humano não seria preferível, à custa

⁹⁴ A supervalorização do modelo de desenvolvimento da economia de mercado tem como fim a exploração máxima e rentável, cujos valores são a lucratividade e a expansão ilimitada. Nos padrões atuais, o desenvolvimento é criador de desigualdades e tendente a reduzir e/ou limitar a carga de efetividade dos direitos humanos, de tal forma ser duvidável “[...] que o Ocidente detenha o segredo da poção mágica. Ainda mais que [...] o desenvolvimento tal como entendemos é pura e simplesmente irrealizável na escala mundial.” (ROULAND, 2003, p. 246). Porquanto, cada vez mais se compreenderá que “[...] nosso desenvolvimento material, técnico, econômico produzia subdesenvolvimento mental, psíquico, moral. Vamos compreender, em suma, que era o **nosso conceito de desenvolvimento que é subdesenvolvido**.” (MORIN, 1990, p. 45 apud ROULAND, 2003, p. 223, grifo nosso).

da desaceleração de seu ritmo por imperativos *éticos* [...]” (ROULAND, 2003, p. 252, grifo do autor).

O jurista não é menos comprometido com o modelo e problemas de desenvolvimento do que o economista, na medida em que sistemas de valores ético e mercadológico frequentemente se entrecrocaram em razão de profunda diferenciação valorativa e teleológica (ROULAND, 2003, p. 262).

O predomínio do modelo econômico de mercado sobre todas as áreas da vida também influi na concepção de que “A função do poder Judiciário não é fazer justiça, porém acalmar o mercado.” (SILVA, O. A. B., 2006, p. 22) – tanto nas relações consideradas em nível privado quanto público⁹⁵.

A compatibilização entre os valores político-econômicos de inspiração liberal e a dogmática jurídica em sua face legalista, hierárquica, de segurança e igualdade formal tem resultado na tendência modernizadora de identificar a legitimação do exercício do poder Judiciário no sucesso de seu próprio desempenho de gestão.⁹⁶

Desde o início dos anos 90, identifica-se o ressurgimento de aproximação acentuadamente declarada entre o setor público e o setor econômico. Essa movimentação não é fenômeno isolado, não anda só, acompanhando outros movimentos maiores do neoliberalismo e do neoinstitucionalismo direcionados ao objetivo de adequação e modernização das estruturas institucionais e do ordenamento legal às necessidades do mercado, criando e reproduzindo condições favoráveis à manutenção e expansão do modo capitalista de produção.

Com a intensificação, complexidade e globalização das relações econômicas, o poder Judiciário em sua organização tradicional deixou de atender aos interesses e às necessidades do mercado e dos grupos hegemônicos⁹⁷ – e também de diversas demandas sociais –, conduzindo agentes e organizações do setor privado à mobilização e apresentação de propostas de alterações judiciais (estrutural, organizacional, administrativa, instrumental e procedimental). A demanda global refere-se às instituições jurídicas como sendo frágeis,

⁹⁵ A relação mercado-Judiciário conduz ao questionamento se haveria limites funcionais e éticos na utilização do Direito em processos de modernização enquanto instrumento de mudança socioeconômica? (FARIA, 1984, p. 4). Sendo suficiente mencionar o uso indevido (e porque não dizer antidemocrático) do Judiciário como instrumento de moratória da dívida pública.

⁹⁶ Na apresentação do VI Encontro Nacional do Poder Judiciário, realizado em 6 de novembro de 2012, Jorge Gerdau Johannpeter, empresário brasileiro atual presidente do conselho de administração do Grupo Gerdau (um dos grandes conglomerados siderúrgicos do mundo), ao expor o tema “O desafio da gestão pública: o papel do poder judiciário”, citou Peter F. Drucker como premissa de sua exposição, descrevendo o gerenciamento como fator decisivo de vantagem competitiva da produção (JOHANNPETER, 2012, online).

⁹⁷ A globalização das transações econômicas carece de mecanismos formais de resolução de conflitos para aumentar previsibilidade e segurança da negociação financeira.

pouco eficientes e comprometedoras do desenvolvimento do mercado de tal forma ser necessária a promoção de reformas.

Identifica-se, desde 1994, a expedição de documentos técnicos e relatórios pelo Banco Mundial⁹⁸ com o fim de orientar⁹⁹ e financiar¹⁰⁰ o desenvolvimento de programas de reformas judiciais (primeira fase de reformas) e processuais (segunda fase de reformas). As orientações definem elementos a ser considerados na elaboração de um programa de reformas com o fim de assegurar um poder justo e eficiente, aumentar a eficiência e a eficácia do Judiciário, ou seja, otimizar a solução de conflitos de forma previsível, justa e rápida (DAKOLIAS, 1996a, p. 4).¹⁰¹

Existe interesse específico no desenvolvimento de um Judiciário assegurador de eficiência, autonomia funcional e qualidade nos serviços prestados, ou seja, as reformas direcionam-se para o aprimoramento da “[...] qualidade e eficiência da Justiça, fomentando um ambiente propício ao comércio, financiamentos e investimentos.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 3). O sentido de justiça e acesso veiculados no projeto de reforma desses documentos técnicos é limitado, destacando-se a primazia de “Um governo eficiente requer o devido funcionamento de suas instituições jurídicas e legais para atingir os objetivos interrelacionais de promover o desenvolvimento do setor privado, estimulando o aperfeiçoamento de todas as instituições societárias e aliviando as injustiças sociais.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 4).

Há veemente direcionamento das reformas ao intuito de desenvolvimento econômico, considerando o Judiciário como parte do processo de redefinição do papel do Estado e suas relações com a sociedade. Imprescindível a reprodução dos seguintes dizeres: “[...] o desenvolvimento econômico não pode continuar sem um efetivo reforço, definição e interpretação dos direitos e garantias sobre a propriedade. Mais especificamente, a reforma do

⁹⁸ Fundado em 1944 com o fim de auxiliar a reconstrução de países atingidos pela 2ª guerra mundial, o Banco Mundial é agência do sistema ONU. Atualmente é organização internacional atuante como facilitador do desenvolvimento da economia de mercado, composto por cinco instituições inter-relacionadas: Banco Interamericano para a reconstrução e o desenvolvimento (BIRD); Associação Internacional de Desenvolvimento (AID); Corporação Financeira Internacional (IFC); Agência Multilateral de Garantia de Investimentos (AMGI); Centro Internacional para Arbitragem de Disputas sobre Investimentos (CIADI).

⁹⁹ O Banco Mundial direcionou o projeto de reformas globais em três gerações: primeira geração referente à abertura comercial e financeira, desregulamentação e privatizações; a segunda geração orientada para as instituições e a terceira geração voltada ao aperfeiçoamento de práticas por meio de trocas de experiências.

¹⁰⁰ A concessão do auxílio financeiro à reforma do Judiciário dos países condiciona-se ao atendimento ao programa global “sugerida” pelo Banco Mundial, sendo critério de admissão “desenvolver nos projetos do setor judiciário abordagens coerentes” (DAKOLIAS, 1996a, p.46). Acredita-se que uma abordagem destoante dessas orientações, especialmente em face de priorizar-se a democratização real e plena por meio da ampliação do acesso ao direito e à justiça não amparados no paradigma de desenvolvimento do mercado, serão concebidas como incoerentes ou inoportunas.

¹⁰¹ Conforme se depreende das referências, observa-se a citação de Maria Dakolias tratar-se de fonte primária do Documento técnico 319 – “O setor judiciário na América Latina e no Caribe: elementos para reforma”, por ela escrito; justificando-se a quantia de citações dessa autora ao longo deste item.

Judiciário tem como alvo o aumento da eficiência e equidade em solver disputas, aprimorando o acesso a justiça que atualmente não tem promovido o desenvolvimento do setor privado.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 5).

A economia de mercado demanda um sistema jurídico eficaz para governos e setor privado visando solver os conflitos e organizar as relações sociais. Ao passo que os mercados se tornam mais abertos e abrangentes e as transações mais complexas as instituições jurídicas formais e imparciais são de fundamental importância. **Sem estas instituições, o desenvolvimento no setor privado e a modernização do setor público não será completo.** Similarmente, estas instituições contribuem com a eficiência econômica e **promovem o crescimento, que por sua vez diminui a pobreza.** A reforma do judiciário deve ser abrangida quando da elaboração de qualquer reforma legal, posto que **sem um judiciário funcional, as leis não podem ser garantidas de forma eficaz.** Como resultado, uma reforma do judiciário racional pode ter um tremendo impacto no sucesso da modernização do estado dando uma importante contribuição para um processo de desenvolvimento mais amplo. (DAKOLIAS, 1996a, p. 10, grifo nosso).

Sob essa intencionalidade, observa-se a participação do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD/BM) nas proposições de reforma do Judiciário incisivamente direcionada para países “subdesenvolvidos” e “em desenvolvimento” mediante a apresentação de um programa global de reformas a relacionar aspectos econômicos e legais como raízes da ineficiência e injustiça do sistema¹⁰²; afinal um Judiciário eficaz e funcional é de extrema relevância ao desenvolvimento econômico (DAKOLIAS, 1996a, p. 4). O mercado global precisa de um sistema jurídico previsível, estável e eficiente a garantir a segurança do negócio jurídico (direitos individuais e direitos de propriedade) por meio de aplicação de leis de acordo com padrões regionais e internacionais¹⁰³; nesse sentido, o Banco Mundial não apenas orienta objetivos como estabelece valores: acesso à justiça, eficiência, previsibilidade, transparência, independência, credibilidade, proteção à propriedade privada e respeito aos contratos.

Dentre os documentos técnicos destaca-se o world technical paper (WTP) 319/BM elaborado por Maria Dakolias, especialista no setor judiciário da divisão do setor privado e público de Modernização do Banco Mundial, cujas orientações declaradamente

¹⁰² “Os princípios legais que suportam a prevalência do sistema econômico na América Latina são nominalmente baseados na liberdade de exercer direitos individuais e direitos sobre a propriedade, mas a legislação torna-se inexpressiva sem um sistema jurídico efetivo que permita o seu cumprimento.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 11).

¹⁰³ “[...] um judiciário ideal aplica e interpreta as leis de forma igualitária e eficiente o que significa que deve existir: a) previsibilidade nos resultados dos processos; b) acessibilidade as Cortes pela população em geral, independente de nível salarial; c) tempo razoável de julgamento; d) recursos processuais adequados.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 12).

centram-se nos aspectos civis¹⁰⁴ e direcionam o enfoque das reformas ao desenvolvimento do setor privado.

Dentre as principais preocupações do WTP 319 (DAKOLIAS, 1996a, p. 3) destacam-se a morosidade processual¹⁰⁵ e a natureza monopolística do serviço judiciário; observando-se também o acúmulo de processo, acesso limitado à população, falta de transparência e previsibilidade de decisões e frágil confiabilidade – compreendidos como obstáculos resultantes da ineficiência administrativa da justiça.¹⁰⁶

A pauta de reformas declara como objetivos e benefícios (a) o fortalecimento e reforço da democracia, sendo parte de um processo de redefinição do estado em suas relações com a sociedade, e (b) a promoção do desenvolvimento econômico dependente da garantia dos direitos de propriedade. A reforma do Judiciário deve ter como alvo a eficiência e equidade nas resoluções de conflitos, ampliação de acesso à justiça e promoção do desenvolvimento do setor privado. Notoriamente, aborda a concepção democrática a partir do ponto de vista liberal em que o desenvolvimento econômico propicia reflexamente o desenvolvimento do social.

Os elementos básicos destacados no documento referem-se à independência do poder Judiciário, nomeação de juízes e sistema de avaliação¹⁰⁷, sistema disciplinar¹⁰⁸,

¹⁰⁴ “[...] o Banco Mundial não está autorizado a desenvolver trabalhos na área de jurisdição penal, já que a intervenção nesta área não é considerada como forma produtiva em alcançar os seus objetivos, isto é, gerar o desenvolvimento econômico.” “As agências multilaterais, incluindo o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento, concentram seus esforços nas reformas relacionadas as áreas civil e comercial. Por outro lado, diversas agências bilaterais incluindo a Agência Norte Americana para Desenvolvimento Internacional, e a GTZ alemã através de fundações legais, tem atuado na região nas áreas penal, comercial e ambiental. As agências tem um importante papel complementar em auxiliar o Judiciário em suas iniciativas de reforma.” (DAKOLIAS, 1996a, p.11, 48).

¹⁰⁵ Para o Banco Mundial o descrédito do Judiciário centra-se na morosidade, elemento obstacularizador de o Judiciário cumprir a função de organizar a sociedade e solver conflitos sociais. “Para enfrentar os atrasos excessivos é crucial que um estudo sobre a redução da morosidade seja conduzido, visando identificar o funil de determinadas fases processuais. Assim, deve ser desenvolvido um programa de redução da morosidade do sistema. A referida prática é uma importante forma de medir o desempenho, já que o estudo permite estabelecer padrões objetivos de avaliação, assim como realizado na Argentina e Equador, através dos estudos do Banco Mundial sobre a morosidade do Judiciário. Assim as Cortes podem determinar se o tempo atual de duração dos processos ocorre dentro dos limites padrões estabelecidos. Os programas de reforma também podem incluir alterações nos procedimentos administrativos e nos códigos de processo, para aumentar a eficiência no processamento das demandas.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 26).

¹⁰⁶ Dentre os agradecimentos aparece o nome de Bryant Garth enquanto colaborador por seus inestimáveis comentários e sugestões durante vários esboços do relatório. (DAKOLIAS, 1996a, p. 4).

¹⁰⁷ “Os programas de reforma devem se concentrar em criar diversos incentivos adequados com o objetivo de mudar o comportamento desses atores, garantindo uma justiça eficiente e de qualidade - um sistema disciplinar é especialmente importante no esquema de incentivos.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 20).

¹⁰⁸ “Os programas de reforma devem avaliar se os atuais mecanismos disciplinares são adequados, e se estão sendo efetivados.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 20).

autonomia orçamentária¹⁰⁹, administração judicial da justiça, gerenciamento de processos, legislação processual, acesso à justiça (incluídos mecanismos alternativos de solução de conflitos¹¹⁰, custos, defensoria pública e assessoria jurídica¹¹¹, juizados¹¹², questões de gênero), ensino jurídico¹¹³ e conselhos profissionais de advogados.

O WTP 319 concebe a administração da justiça, compreendida em administração judiciária e processual, como uma das principais propostas de reforma. A primeira a envolver recursos humanos e financeiros, tecnologia, estatísticas e planejamentos, e a segunda referindo-se ao gerenciamento de processos, base da administração da justiça ao enfrentar o problema de redução de volume de processos e impactar a redução da morosidade.¹¹⁴ Outrossim, destaca-se a necessidade de desenvolver indicadores/padrões de desempenho e critérios de avaliação do Judiciário, em nível regional e nacional, cuja construção deve contar com a participação de juízes e atores jurídicos.

As reformas de códigos processuais também são elencadas como importantes para a reforma judiciária, sendo necessária a elaboração de relatórios e estudos estatísticos identificadores de gargalos processuais, ou seja, procedimentos e instrumentos geradores de ineficiência e morosidade – para o Banco Mundial, grande parte desses problemas serão solucionados com uma administração eficiente. A despeito de recomendar a ênfase na garantia e implementação de normas e procedimentos existentes, apresenta alguns aspectos a serem analisados na elaboração do programa de reformas: imposição de pressupostos

¹⁰⁹ “[...] como as responsabilidades administrativas e orçamentárias estão intimamente interrelacionadas uma administração verdadeiramente eficiente não pode ocorrer ao menos que o Judiciário controle e implemente um programa orçamentário eficiente.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 23).

¹¹⁰ “[...] podem ser utilizados para minimizar a morosidade e a corrupção no sistema [...] Visando aprimorar o acesso à justiça os programas da reforma devem considerar tanto os MARC vinculados as Cortes quanto os MARC privados. Esta estratégia permite uma competição na resolução de conflitos e consequentemente a discussão sobre o monopólio do judiciário.” (DAKOLIAS, 1996a, p.7).

¹¹¹ “Programas de assistência jurídica e defensoria pública adequados e eficientes devem ser disponibilizados para promover assistência e aconselhamento as pessoas que não podem arcar com os gastos da litigância ou se defenderem em um processo.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 34).

¹¹² “[...] são uma opção de reduzir os acúmulos processuais nas Cortes Superiores e ampliar o acesso à justiça, podendo ajudar na diminuição da morosidade, especialmente em áreas urbanas onde os atrasos parecem ser mais graves.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 36).

¹¹³ “A qualidade dos cursos de direito tem se deteriorado e, consequentemente, existe a necessidade de aperfeiçoar o nível educacional universitário, bem como promover treinamento continuado para profissionais.” E “[...] além dos cursos sobre direito material, devem ser oferecidos conhecimentos sobre técnicas de gerenciamento de processos para advogados, eis que já foi demonstrado que muitos dos erros ocorreram devido a deficiências administrativas, na prática do direito.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 8, 41). A reforma do ensino jurídico é voltada para a eficiência do Judiciário, não para a superação do paradigma liberal do Direito, já que isto iria de encontro aos objetivos do Banco Mundial, qual seja, desenvolvimento do mercado.

¹¹⁴ “A manutenção de estatísticos processuais é essencial no monitoramento do progresso do sistema e para estimar futuras demandas por recursos financeiros. Os atuais dados sobre volume processual proporcionarão um marco capaz de avaliar os novos programas e procedimentos, além de garantir as informações necessárias às projeções orçamentárias. Os estatísticos processuais também estimularão o desenvolvimento de pesquisas na área, que atualmente somente são realizadas na América Latina em algumas instâncias isoladas.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 25).

recursais estritos, mecanismos e procedimentos para rápida solução de conflitos, meios alternativos de resolução de conflitos. Recomenda-se a alteração do processo nas etapas processuais mais longas; se o período de instrução processual é a fase mais longa o estudo inicial de morosidade deve concentrar-se inicialmente nesta fase.

O acesso à justiça pela população é abordado como essencial à garantia de serviços públicos judiciais básicos para a sociedade, realizando os objetivos de democratização e institucionalização e redefinindo as relações entre estado e sociedade. Este elemento é avaliado pelo Banco Mundial a partir de tempo de julgamento e barreiras psicológicas, informacionais e físicas, apresentando-se como soluções: redução dos custos da litigância, assistência jurídica e criação de formas alternativas de resolução de conflitos (DAKOLIAS, 1996a, p. 30).

Os mecanismos alternativos de resolução de conflitos (arbitragem, mediação e conciliação, mais comuns) também são compreendidos como importantes instrumentos de combate à morosidade, ineficiência e corrupção enquanto via alternativa ao sistema judicial de justiça, além de impactarem positivamente na redução de volume processual, constituem-se alternativa à incapacidade do Judiciário na resolução de demandas complexas e de conhecimento específico e técnico. Destaca como outras vantagens estes mecanismos serem capazes de manter relações futuras, o papel ativo das partes na solução do conflito, a privacidade. Importante argumento em relação aos meios alternativos refere-se à possibilidade de gerar saudável competição com o Judiciário; inicia-se a recomendação com os seguintes dizeres: “**Visando proporcionar competição na resolução de conflitos**, os programas de reforma devem considerar a implantação de MARC vinculados as Cortes e MARC privados.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 38, grifo nosso).

Outras orientações referem-se à (a) necessidade de aumento do quadro de juízes e servidores justificado pela sobrecarga de processos, ponderando-se esta medida isoladamente ser insuficiente ao aumento da eficiência; (b) criação de cargos administrativos permanentes como parte da estrutura do Judiciário em substituição às funções administrativas dos magistrados, a resultar na minimização do tempo de julgamento dos processos; (c) formação de consenso (DAKOLIAS, 1996a, p. 22, 26).

Conforme orientação do Banco Mundial, a reforma do Judiciário deve ser iniciativa interna e conduzida mediante abordagem consensual e planejamento sequencial de fases a gerar reformas sistêmicas e de longa duração, ao invés de reformas superficiais e passíveis de serem revertidas (DAKOLIAS, 1996a, p. 48). O consenso é necessário à identificação de prioridades das reformas (estratégias pragmáticas prioritárias) em face das

condições culturais, políticas, sociais e econômicas resultando no desenvolvimento de um plano global de reformas e plano específico de atuação em conjunto com os demais atores sociais envolvidos; o fim do consenso é a formação de coalisões internas propiciando a implementação e desenvolvimento de programas duradouros, necessário ao sucesso do programa, destacando-se a importância de conselho ou comitê informal¹¹⁵ em promover este consenso em torno do projeto durante sua elaboração e implementação (DAKOLIAS, 1996a, p. 49). A realização de audiência pública¹¹⁶ e *workshop* são apontados como métodos para formação do consenso, cuja extensão refere-se tanto ao setor público como ao setor privado.

O Banco Mundial compromete-se a colaborar com a formação de consensos mediante realização de pesquisas empíricas orientadas à construção do plano de reformas, financiamento de estudos e seminários a possibilitar a avaliação do desenvolvimento e sucesso da implementação; colocando-se como importante auxiliar à produção desse tipo de informação.

A despeito da recomendação em abordagem, o Banco Mundial pondera não ser possível a construção de completo consenso – conquanto este possa não ser objetivo realista –, caso em que se deve iniciar algumas reformas ao mesmo tempo em que se confere continuidade à construção da coalisão (DAKOLIAS, 1996a, p. 50). A imperiosidade da reforma em face da situação de “crise” autoriza a realização de ações – reformas de pequena escala por meio de projetos pilotos a testar a implementação de ações e, conforme o sucesso, implementá-las em escala global. Nesse sentido, os projetos pilotos, considerados “trampolins”, seriam métodos eficientes à formação de consenso necessário à definição de visão, objetivos e metas a serem alcançadas.

¹¹⁵ A formação de consensos pode ser traduzida na elaboração de acordo, convenio, pacto; nesse sentido, destacam-se o protagonismo da Secretaria de Reforma da Justiça (SRJ), CNJ e da mídia. A formação de consensos pode ser traduzida na elaboração de acordo, convenio, pacto, cuja produção realiza-se no plano da ficção, ou seja, no plano da unificação formal de fins e objetivos, não eliminando conflitos e incertezas, pois demandas e expectativas marginalizadas permanecem frustradas. A necessidade de constância na formação e reafirmação de consenso sobre o papel e a reforma do estado, na qual o Poder Judiciário encontra-se inserido, dialoga com o discurso de neutralidade das ações públicas institucionais e a estratégia de tecnificação de reivindicações sociais e políticas, sempre transformadas em meros problemas administrativos capazes de avançar racionalmente em direção a metas específicas, cuja pretensão é eliminar as fontes de incertezas e oposições por meio de centralização decisória.

¹¹⁶ “Outrossim, a população deve ser informada da importância da reforma do Judiciário visando obter o suporte e o consenso necessário a essas iniciativas. Dessa forma, entenderão como as reformas são benéficas aos indivíduos e a sociedade como um todo. [...] Nos países onde foi estimulado as discussões públicas sobre o Judiciário observou-se o estabelecimento de interesse por parte de grupos sociais e institutos de pesquisa sobre as reformas. Esses grupos contribuem de forma inestimável às iniciativas de reforma através da realização de seminários, pesquisas de opinião pública e esclarecendo a população sobre o tema.” (DAKOLIAS, 1996a, p. 43).

A formação deste consenso não se direciona a qualquer sentido a ser democraticamente definido – ou seja, não é livre de condicionalidades –, devendo ser alicerçada no objetivo de reforma do Judiciário proposto:

[...] prover um serviço eficiente, igualitário, respeitado e valorizado pela comunidade. A economia de mercado demanda um sistema jurídico eficaz para governos e o setor privado, visando solver os conflitos e organizar as relações sociais. Ao passo que os mercados se tornam mais abertos e abrangentes, e as transações mais complexas as instituições jurídicas formais e imparciais são de fundamental importância. Sem estas instituições, o desenvolvimento no setor privado e a modernização do setor público não será completo. Similarmente, **estas instituições contribuem com a eficiência econômica e promovem o crescimento econômico, que por sua vez diminui a pobreza.** A reforma do judiciário deve especialmente ser considerada em conjunto quando contemplada qualquer reforma legal, uma vez que sem um judiciário funcional, as leis não podem ser garantidas de forma eficaz. Como resultado, uma reforma racional do Judiciário pode ter um tremendo impacto no processo de modernização do Estado dando uma importante contribuição ao desenvolvimento global. (DAKOLIAS, 1996a, p. 51, grifo nosso).

Observe quão claro é o objetivo do Banco Mundial na elaboração de orientações e recomendações de reforma do Judiciário, não deixando qualquer margem de dúvida sobre suas intenções e comprometimentos com o desenvolvimento do mercado – o mesmo paradigma identificado na reforma do Estado. Nesse sentido, conforme bem ponderado por Ana Paula Candéas (2004, p. 22), o documento técnico demonstra o Estado e o mercado atuando como parceiros para o desenvolvimento, conquanto exista cooperação unidirecional, ou seja, o Estado a fomentar o mercado e prover infraestrutura institucional. Na reformulação do papel do Estado, o Judiciário é concebido como externalidade, não devendo prejudicar o desenvolvimento do mercado, cabendo-lhe solver litigiosidades econômicas insurgentes pautado na proteção à propriedade privada e respeito aos contratos (CANDEAS, 2004, p. 22).

No Brasil, o único aparente consenso existente – conquanto questionável conforme abordagem inicial neste capítulo –, estabeleceu-se em relação à existência de crise do poder Judiciário, porquanto, numa sociedade plural e complexa dificilmente existirão consensos, especialmente em relação às finalidades de reformas. Neste País, a ampliação de acesso ao direito e à justiça historicamente se concretiza por meio de disputas políticas em razão de diferentes concepções significativas atribuídas à amplitude e desenvolvimento judiciário – paradigmas de função e fim do Judiciário – e de projetos de reformas permeados por interesses destoantes e conflitantes. Sob este aspecto, importante considerar duas perspectivas sobre o tema: reforma do Judiciário e revolução democrática da justiça – abordadas no item e capítulo seguintes.

Observar a inexistência de propostas em relação à democratização do órgão e expansão da requerida eficiência às demandas transindividuais, denotando-se claros interesses em destinar as reformas aos interesses e necessidades do mercado, assim como fora na reforma administrativa, condicionando orientações de alterações em relação à modernização, transparência, acesso à justiça, ensino jurídico ao paradigma liberal da democracia e da economia, ou seja, reduzidos à igualdade política e ao desenvolvimento social como reflexo do desenvolvimento econômico – significação conservadora a desconsiderar a atuação judiciária em relação à baixa efetivação de direitos humanos.

Com a politização e possibilidade de judicialização de todas as áreas da vida, o regime modernizador vê-se em permanente desafio de regular e manter setores marginais e descontentes desmobilizados a fim de impedir a articulação e organização de dúvidas. Nesse sentido, José Eduardo Faria (1984, p. 295-299) ironicamente questiona qual seria a maneira de unificar indivíduos, grupos e classes em conflito em torno de uma tarefa coletiva? Respondendo em seguida, diz que o discurso modernizador torna-se ético, programático e pedagógico – abandonando a pretensão de objetividade e transcendência de ideias e valores –, possuindo dimensão operativa, diretiva e fabuladora, valendo-se de sutis métodos de violência simbólica subjacentes às técnicas de “engenharia social”, uma vez que sua força legitimadora repousa no discurso da eficiência.

No presente momento histórico, vivencia-se a concretização da segunda fase de reformas. O BM recomendou a realização de reforma processual a ser realizada após a fase de reforma da estrutura e organização do poder Judiciário¹¹⁷ – no contexto brasileiro essa segunda etapa de reformas encontra-se estabilizada e assegurada por meio da atuação do CNJ, formulação de Planejamento Estratégico e metas. Desde 2010 verificou-se a ágil condução de duas grandes reformas processuais (a) código de direito processual civil e (b) código de direito processual penal.

A condução de reformas realizadas tão coincidentemente com as orientações do Banco Mundial seria mera coincidência? Não parece mera coincidência, as demandas do setor privado serem progressivamente satisfeitas na exata medida de suas necessidades e na exata

¹¹⁷ “Os programas de reforma do judiciário devem ser implementados em fases: a seqüência das fases devem ser planejadas levando em consideração os custos e benefícios de cada uma delas. As fases iniciais, todavia, devem evitar a reforma legislativa que por sua natureza implicam altos custos, em termos de capital político.” E . “As fases iniciais, todavia, devem evitar a reforma legislativa, que por sua natureza implicam altos custos em termos de capital político, **ao passo que na maioria dos casos a efetivação do direito existente assegurará um significativo aprimoramento e a construção da confiabilidade necessária nas reformas e no sistema jurídico.**” (DAKOLIAS, 1996a, p. 48, grifo nosso). Esse posicionamento diverge da luta pela democratização do Judiciário, ampliação de políticas públicas judiciais e efetivação de direitos por meio de acesso ao direito e à justiça. (DAKOLIAS, 1996a, p. 9, 48).

medida de suas orientações, notando-se no conteúdo de ambas fases de reformas assimilação e reprodução dos mesmos valores norteadores do WTP 319/BM – “[...] não existe valor não vinculado a interesse e nem objetividade independentemente de acordo.” (FARIA, 1984, p. 23). De fato, a pauta de reformas judiciárias construídas pela orientação do Banco Mundial têm direcionado grande parte das políticas de reforma operacionalizadas no Brasil. Assim, não é precipitado inferir pela probabilidade de as proposições dessa segunda etapa de reformas serem aprovadas, conquanto, acreditando-se na importância do processo dialético, ainda se perceba necessárias oposições e resistências de organizações, redes e entidades sociais em apresentar demandas por realização de audiências públicas, propostas de alterações de projetos e outras propostas de leis a priorizar demandas sociais por democratização e promoção e efetivação do acesso ao direito e à justiça.

O interesse do Estado (o agente de reformas) e do setor financeiro (protagonista na construção da agenda de reformas) no desempenho institucional eficiente do Judiciário restou demonstrado em (a) 2004 no relatório preliminar sobre o Judiciário brasileiro elaborado por Leandro Despouy, relator especial da Comissão de Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU) apontando o Estado como o principal responsável pela morosidade do processamento de autos judiciais em razão de prazos recursais diferenciados, reexame necessário e edição e medidas provisórias (ONU, 2004, online), e em (b) 2011 na pesquisa “100 maiores litigantes nacionais” (CNJ, 2011): dentre os 100 maiores litigantes nacionais, os setores financeiro e público federal representam 76% do total de processos; o primeiro aparece em 38% dos processos (45% ativo, 55% passivo) e o segundo também com 38% (33% ativo, 67% passivo). O maior litigante da justiça federal é o setor público federal com 77% do total de processos desta justiça (31% ativo, 69% passivo) seguido pelo setor financeiro com 19% de processos (27% ativo, 73% passivo). O maior litigante da justiça estadual é o setor financeiro com 53,5% de processos, seguido pelos setores públicos estadual e municipal com 24% de processos. Destaque para as demandas relacionadas ao setor público municipal que a despeito de corresponder a 5% do total de processos nacionais, aparece em 97% dos processos no polo ativo (CNJ, 2011, p. 15, 18, 23).

Não se trata de negar a deficiência interna em relação a maioria das carências apontadas pelo WTP 319 e posteriormente reafirmada em 2000 na primeira conferência do Banco Mundial sobre o poder Judiciário – “*Comprehensive legal and judicial development:*

toward na agenda for a just and equitable society in the 21st. century”¹¹⁸ realizada em Washington –; contudo, apresentam-se algumas confrontações em razão de (a) objetivos e valores de reforma (previsibilidade, transparência, eficiência, redução da margem de risco, decisões não desestabilizadoras da ordem) orientados ao desenvolvimento do mercado são compatíveis com valores democráticos sob a perspectiva de justiça social (?), (b) instituição judiciária deve ser guiada em função do mercado (?), (c) abordagem restritiva de democracia, acesso à justiça, ensino jurídico etc., (d) conformação da pauta nacional de reformas às orientações daquele organismo, resultando na limitação e/ou ausência no atendimento de demandas sociais nos projetos de reformas institucional e processual.¹¹⁹

Desde que a legitimação do Judiciário vincule-se à conservação de sua identidade seletiva, hermética às demandas sociais, redutor do significado de acesso ao direito e à justiça e, especialmente, desvinculado da resolução de contradições e efetivação plena de direitos humanos, este poder pode tornar-se eficiente, porque certamente se manterá direcionado ao atendimento dos interesses hegemônicos.

Não se trata de defesa de exclusão das demandas mercadológicas do debate sobre a reforma do Judiciário, e sim a ampliação da pauta de debates e inserção de demandas sociais até o momento marginalizadas no debate nacional. É evidente que deficiências institucional e processual do Judiciário afetam negativamente o mercado, mas do mesmo modo tem afetado a efetividade de acesso ao direito e à justiça e por consequência a consolidação democrática, mas essa última questão tem sido postergada no debate institucional, tratada como informação irrelevante, um ruído (SANTOS, B. S., 2005, p. 83). Entretanto, identificar-se na construção de propostas democráticas abertura à pluralidade de demandas de interesses, não privilegiando um grupo de interesses específico, mas permitindo a construção de políticas públicas judiciais verdadeiramente democráticas, alinhadas aos objetivos e fundamentos do Estado e da República, cuja afirmação histórica desse conteúdo relaciona-se com a necessidade do processo de consolidação democrática a destoar do direcionamento puro e simples da instituição judicial ao desenvolvimento do mercado, em face dos quais os

¹¹⁸ Pondera-se a apresentação de algumas palestras com visão crítica sobre a implementação das orientações do Banco Mundial. Dentes elas destaca-se a palestra de Hon. Luis Paulino Mora, Ministro da Justiça da Costa Rica, “Making people the focus: a risk worth taking.”

¹¹⁹ Pierpaolo Bottini (PAIVA, 2012, p. 94), ex-secretário da Secretaria de reforma do Judiciário (SRJ) declara não reconhecer pressão do Banco Mundial ao longo da formação da pauta de reformas nacionais para a EC n. 45/2004. Se por um lado não houve investidas diretas deste organismo (ao menos não na secretaria), por outro é inegável a existência de lobbies na elaboração de qualquer reforma legislativa. O Banco Mundial consolida interesses do setor privado, mas não detém o monopólio da fala e representatividade deste setor a articular-se internamente e pressionar a aprovação de legislativa em acordo com seus interesses.

resultados têm sido identificados em avanços econômicos e manutenção da exclusão e desigualdades econômicas e sociais.

1.2.2.2 Orientações do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

No âmbito das considerações elaboradas sobre a *crise de Estado*, observou-se a atuação do MARE, criado em 1995, posteriormente integrado em 1999 ao Ministério de Planejamento, sendo este renomeado de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A administração da justiça foi fortemente influenciada pelas diretrizes de reforma do Estado (promoção de ajustamento fiscal, estabilização da economia e implementação de reformas econômicas orientadas para o mercado) e reforma administrativa, especialmente pela implementação de modelos de racionalidade empresarial. No âmbito do poder Judiciário, enquanto poder de Estado, essa razão de mercado foi inserida por meio dos projetos políticos de implementação do modelo de administração gerencial como premissa para modernização e superação da “crise da Justiça”.

Duas razões justificam atualmente o reforço do controle judicial como um aspecto importante do processo de reforma do Estado. A primeira é que a confiança dos agentes econômicos no Judiciário, sobretudo em sua relação de fiscalização do Poder Público, é fundamental para estabelecer o bom funcionamento do mercado. E mais importante, é fundamental aprimorar o controle judicial no continente latino-americano, pois os direitos civis e a efetividade da lei não são respeitados integralmente pelo Poder Público. À título de exemplo, cabe lembrar que os usuários dos serviços públicos em nosso continente de modo geral não têm protegidos os seus direitos de consumidores. De fato, o modelo gerencial pode mudar muito esta situação, mas fica a pergunta: e quando tais direitos não forem respeitados? Os controles gerenciais, em suma, precisam ter como salvaguarda última o controle judicial. (CLAD, 1998, p. 13).

A administração gerencial foi progressivamente inserida na estrutura administrativa do sistema de justiça conforme mais intenso/notável tornou-se o protagonismo judiciário, incorporando o hiperdimensionamento do valor eficiência a reduzir a efetividade a um plano menos importante, cujos resultados seriam obtidos reflexamente. A preocupação onipresente com o aumento da eficiência nos âmbitos judiciário e processual conduz à concentração de esforços na elaboração de medidas para atingir aquele ideal e colabora com a tendência de abordar de forma secundária ou ignorar outros problemas tão ou mais graves, tal qual a baixa efetivação de direitos humanos e estrutura institucional pouco democrática.

A premência do alcance de governança estatal foi traduzida para o Judiciário nos mesmos termos da reforma administrativa, comprometendo-o com o dever de prestação de resultados aos clientes-jurisdicionados, conformando-os como “quase mercados” – terminologia (“quase mercado”) utilizada pela nova gestão pública em relação à inserção de competitividade na administração pública face à busca de oferecimento de melhor serviço público aos cidadãos-clientes, o que traria ganhos de eficiência e efetividade como resultado lógico da disputa/competição que estimula a utilização racional de recursos.

Importa observar: muitas das avaliações e pesquisas elaboradas no âmbito da justiça valem-se de terminologia mercadológica para realização de suas análises, basta observar o emprego de “oferta-procura por justiça”.

Diversamente da reforma administrativa em que se pode identificar alguns debates, nada se debateu sobre a expansão da responsividade da gestão judiciária, sendo reduzida à avaliação por resultados como um dado; ignorando-se o distanciamento cada vez mais acentuado entre as funções manifestas e funções reais, priorizando-se tão somente o incremento da capacidade operativa (ZAFFARONI, 1995, p. 30).

O modelo gerencial possui três valores básicos (economia, eficiência e eficácia) orientados para a produção de resultados com o fim de atender a expectativa de desempenho institucional e atender às necessidades da sociedade. Entretanto, auferir resultados em termos quantitativos “[...] não evidencia o fato de que os mesmos resultados podem ser igualmente alcançados por diversas combinatórias políticas capazes de assinalar, em temas qualitativamente diferenciados, as múltiplas preferências da comunidade.” (FARIA, 1984, p. 80-81).

Como bem assinalado por Araújo e Pinheiro (2010, p. 255), a legitimação da administração pública democrática evidencia-se pela persecução de valores distintos aos do mercado, de tal forma que a introdução de práticas gerenciais de cunho empresarial na organização pública implica, por um lado, em intensificação de conflito de interesses e, por outro, na tentativa de promover o consenso e conciliação entre os objetivos da administração pública democrática e a eficiência exigida pelo mercado.

Na reconfiguração das estruturas estatais não se trata apenas de inovar do ponto de vista organizacional, mas de incorporar nas práticas administrativas a preocupação com a eficiência, com o resultado, com o controle de custos, com a competitividade, tão familiares ao setor privado. (CLAD, 1998, p. 6).

Outrossim, no âmbito do MARE (1995, p. 30 et. seq.), destaca-se a elaboração da segunda recomendação ao governo sobre a reforma do Estado, em 20 de setembro de 1996, pelo Conselho de Reforma do Estado, abordando diretrizes sobre o poder Judiciário.

O conteúdo deste documento destacou o congestionamento de demandas como principal empecilho de acesso à justiça a afetar a eficácia e a rapidez da prestação jurisdicional, transformando a morosidade em interesse público. Elencou algumas orientações prioritárias: (a) apoio à PEC 96/1992 (BICUDO, 1992), especialmente em relação à aprovação de súmula de efeito vinculante e incidente de constitucionalidade como formas de fortalecimento de segurança das expectativas jurídicas, diminuição dos custos para as partes e do custo Brasil; (b) normas moralizadoras em relação à contratação de pessoal; (c) elaboração de dados estatísticos com o propósito de maior transparência e controle social do Judiciário; (d) dinamização da solução administrativa dos conflitos; (e) controle do poder Judiciário limitado à matéria administrativa, possibilitando a participação de membros da sociedade civil ainda que minoritária; (f) estímulo à solução extrajudicial de conflitos com fim de descongestionar o Judiciário, conferindo especial apoio à arbitragem.

O problema não está na gestão em si, afinal a qualquer administração é preciso coordenar, planejar e monitorar ações; contudo o enfrentamento apresenta-se em face de esta administração gerencial apresentar-se como solução para um problema congenitamente estrutural e transmitir a imagem de aparente neutralidade técnica dos interesses que coordena e organiza, conquanto a tecnificação não elimine a prática política inerente à gestão que a todo momento define políticas e investimentos. Nas palavras de José Eduardo Faria (1984, p. 90), “[...] a tecnificação da política não elimina a práxis política – apenas a desloca para novas formas e instâncias de intermediação de interesses [...]”

A suposta neutralidade manifesta-se sob a forma difusa de discurso da eficiência – absorvida do discurso explícito no âmbito da empresa –, cuja ênfase retórica na cooperação e vontade coletiva constitui mecanismo simbólico de integração ideal de múltiplos fins e interesses diversos. “Afinal, a força legitimadora do burocrata está na sua pretensão de racionalidade, na justificação de seus projetos e na invocação do sucesso de suas estratégias.” (FARIA, 1984, p. 288-290).

Nessa engenharia social o que importam são os resultados, sendo possível reduzir a ciência social à engenharia torna-se possível subtrair dela as pessoas, ignorando-se os sacrifícios impostos para obtenção, a qualquer custo, de resultados. No caso, o custo envolvido frequentemente tem sido a democracia. Logo a decisão não é racional e/ou técnica, mas política.

1.2.2.3 Atuação da Secretaria de Reforma do Judiciário

A Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça (SRJ/MJ) foi criada em 2003, em meio à tramitação da proposta de emenda constitucional referente ao poder Judiciário, com o objetivo articular a relação entre os mais diversos atores políticos (Judiciário, Legislativo, governos, redes, movimentos e entidades sociais e organismos internacionais), coordenando e sistematizando propostas referentes à PEC 96/1992 e PEC 96-A/2000 (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, online).

A atuação da secretaria como ente articulador de propostas e formador de consensos foi fundamental para a promulgação da EC n. 45/2004.

Esse papel articulador da secretaria manifesto na formação de consensos entre os poderes de Estado e demais atores jurídico-político-sociais de alguma forma adequou-se à recomendação do Banco Mundial. Consenso expresso na formação, sequencial à emenda, do I Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e republicano em 2005 e posteriormente do II Pacto Republicano de Estado por um sistema de justiça mais acessível, ágil e efetivo.

O Decreto-Lei n. 6.061/2007 (BRASIL, 2007), regulamentou a competência da secretaria e do Departamento de Política Judiciária (DPJ), cabendo à secretaria orientar e coordenar ações com fim de promover melhorias no serviço judiciário prestados aos cidadãos; examinar, formular, promover, supervisionar e coordenar os processos de modernização da administração da justiça mediante articulação entre órgãos; propor e acompanhar propostas de reforma judiciária, entre outros. E ao departamento coube dirigir, negociar e coordenar os estudos relativos à implementação de ações da política de reforma judiciária; coordenar, desenvolver e acompanhar as atividades concernentes à relação do Ministério da Justiça com o poder Judiciário com especial enfoque na modernização da administração e acesso à justiça.

Em relação à reforma constitucional do Judiciário, os aspectos prioritários para o governo foram controle externo, ingresso nas carreiras, crimes contra direitos humanos, quarentena e defensoria pública. Quanto ao controle externo, especificamente do Judiciário, institucionalizado como CNJ, a secretaria destacou a relevância do estabelecimento de *locus* de aproximação entre o sistema judicial e a sociedade em face de atividades de fiscalização e planejamento de políticas públicas judiciais.

A despeito de não se ter identificado o diálogo institucional por meio de informações passíveis de acesso pela pesquisadora, notadamente ambas as instituições (SRJ e

CNJ) têm atuado no sistema de justiça mediante políticas públicas¹²⁰; conquanto se possa destacar a ampliação das possibilidades de participação de debates em relação aos problemas estruturais do Judiciário e do acesso à justiça na SRJ.

O processo de reforma do Judiciário iniciado em 1994 e formalizado no documento constitucional em 2004, prosseguiu com a articulação da SRJ com os demais atores do sistema de justiça, não somente judicial, expandindo sua atuação no âmbito de democratização do acesso à justiça, não reduzido ao processo judicial, porquanto significado como direito humano e meio de desenvolvimento de igualdade econômica e social mediante a concretização de direitos e mediação de conflitos, fortalecendo o exercício da cidadania em espaços públicos institucionais e sociais.

Dentre os enfrentamentos, desde 2007, a SRJ elegeu como prioridades democratizar o acesso à justiça, realizar diagnósticos, modernizar a gestão judiciária e propor e acompanhar alterações legislativas e reforma constitucional em tramitação no Congresso Nacional com fim de promover um sistema de justiça mais democrático, rápido, eficiente e transparente. A secretaria compreende as principais problemáticas do sistema de justiça centrarem-se na morosidade dos julgamentos, no excesso de litigiosidade e na falta de acesso à justiça. Em relação à agilidade e efetividade da prestação jurisdicional, atua principalmente mediante revisão de normas processuais com intuito de desatramancar e simplificar o processamento e julgamento das ações, coibir os atos protelatórios, restringir as hipóteses de reexame necessário e reduzir recursos.

Desde 2008, articulada como o Programa Nacional de Segurança com Cidadania (Pronasci), a SRJ executa pesquisas e projetos voltados para promoção da democratização do acesso à justiça com fim de fortalecer o Estado Democrático de Direito. São projetos vinculados ao Pronasci: (a) efetivação da Lei n. 11.340, lei Maria da Penha, (b) justiça comunitária (projeto piloto implantado pelo MJ e TJDFT em 2000, tornando-se política pública em 2005 no âmbito de ações da SRJ/MJ no Pronasci, objetiva a realização de mediação comunitária com fim de resolução de controvérsias, empoderamento e emancipação social), (c) assistência jurídica integral e gratuita aos presos e familiares, e (d) capacitação em direitos humanos e mediação para profissionais do Direito. Por meio desses projetos a secretaria desenvolve ações em quase todos os Estados do Brasil. Destaque para a alocação de banco de iniciativas em seu portal, experiências de gestão de diversos setores do Judiciário sobre acesso à justiça, agilidade processual, conciliação e informatização – objetivando

¹²⁰ Ver capítulo 2.

difundir experiências exitosas aos demais órgãos do sistema de justiça (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2013a, online).

Recentemente, em agosto de 2012, no âmbito da SRJ, o Ministério da Justiça assinou acordo em cooperação técnica internacional com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), por meio do qual se criou o programa de fortalecimento de acesso à justiça no País a ser executado no período de quatro anos. Foram criadas três linhas atuação: (a) lançamento do projeto *Diálogos sobre a Justiça (canal de debates e diálogos entre os atores do sistema de justiça sobre proposição de políticas públicas, alterações legislativas e reformas institucionais)*, (b) criação da escola nacional de mediação e conciliação com fim de impactar na cultura de excesso de litígios compreendido como um dos principais problemas do Judiciário e (c) realização da primeira Conferência Nacional sobre Acesso à Justiça.

Em relação ao projeto *Diálogos com a justiça*, destaca-se a composição de duas Comissões de Altos Estudos (CAE): (a) CAE de reforma do Judiciário orientada por cinco metas de investigação e proposições, quais sejam, acesso à justiça com ênfase no fortalecimento da defensoria pública, promoção de cultura de não litigiosidade/judicialização, prevenção de demandas de massa, limitação e regulamentação da repercussão geral, e redução de litígios envolvendo o poder público, execução fiscal e precatórios; e (b) CAE em direitos humanos, cujos eixos de atuação referem-se ao acesso à justiça de grupos vulneráveis, formação de cultura teórico-prática em direitos humanos, transparência e diálogo social no sistema de justiça (abertura ao diálogo com atores não institucionais), e investigação da efetivação de direitos humanos no âmbito jurisdicional e de tratados internacionais.

A atuação concomitantemente nos âmbitos de modernização e democratização do sistema de justiça, institucional e social, investigações teóricas e empíricas e proposição de políticas e projetos de lei tem resultado na caracterização da SRJ como grande articulista na arena político-jurídica.

1.2.3 Perspectivas de Estado

1.2.3.1 Pactos Republicanos I e II

Coalizões políticas objetivam garantir a estabilidade sociopolítica e definir senso de direção a partir do consenso.

O pacto federativo corresponde ao reconhecimento de responsabilidade mútua e ações colaborativas dos poderes de Estado, nas três esferas administrativas, para alcance e efetivação dos objetivos contidos no documento.

Possivelmente, a formação desse tipo de documento deve-se ao reconhecimento de o contrato social clássico não ser suficiente para superar contradições em face da existência de uma sociedade radicalmente heterogênea marcada por fortes desigualdades, tornando-se necessária a formulação de um pacto político a agregar consensos possíveis orientados para o desenvolvimento e modernização. Do mesmo modo, estes pactos republicanos são importantes porque a aprovação de determinadas legislações são realizadas somente em cooperação e coordenação.

O Brasil formulou dois pactos republicanos, em 15 de dezembro de 2004, após a promulgação da EC n. 45/2004, editou-se o I Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e republicano (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2004), e em 13 de abril de 2009, acordou-se o II Pacto Republicano de Estado por um sistema de justiça mais acessível, ágil e efetivo (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2010).

O I Pacto direcionou-se para consolidação da reforma promovida pela EC 45/2004, priorizando reformas processuais, atualizações normativas e consolidação de cultura de planejamento estratégico na gestão judiciária. Neste primeiro acordo de cooperação já se reconhecia a problemática do grande volume de demandas do poder público no Judiciário, além de temas como execução fiscal, precatórios, solução alternativa de conflitos (mediação e conciliação), minimização do sistema recursal, entre outros.

O II Pacto de certo modo enfatizou a proteção de alguns direitos humanos fundamentais, orientando suas ações à consecução de três principais objetivos: acesso universal à Justiça, aprimoramento da prestação jurisdicional com ênfase na efetividade do princípio constitucional da razoável duração do processo e prevenção de conflitos, e aperfeiçoamento e fortalecimento das instituições de Estado (especialmente, Defensoria Pública) com fim de combater a violência e criminalidade, promovendo políticas públicas de segurança, ações sociais e proteção à dignidade humana.

Para acompanhamento da execução do acordo, instituiu-se um Comitê Interinstitucional de gestão do pacto (BRASIL, 2009b), constituído por cinco representantes de cada instituição (Câmara dos Deputados, Senado Federal, STF e poder Executivo federal), num total de 20 membros responsáveis pelo monitoramento do cumprimento do conteúdo do pacto assinado, entre outras atividades. Observa-se a entrega de relatório do primeiro ano de atividades do Comitê ter ocorrido em dezembro 2012 (PACTO, 2012, online), cujo conteúdo

aborda as atividades e propostas das câmaras temáticas de prevenção e combate à corrupção, direitos humanos e controle social e transparência.¹²¹

Em fevereiro de 2011, o ministro-presidente do STF, Cesar Peluso, propôs a assinatura de um III Pacto Republicano com fim de aprofundar o processo de modernização do Judiciário mediante diálogo e cooperação permanente entre os poderes do Estado – as tratativas para consolidação do pacto não avançaram ao ponto de este ser firmado. Em janeiro de 2013, o presidente-ministro, Joaquim Barbosa, reiniciou a reabertura de diálogos para formação deste III Pacto Republicano com fim de definir um novo conjunto de medidas para aperfeiçoamento do Judiciário. Dentre os temas em debates encontram-se: medidas administrativas para redução do número de demandas judiciais, especialmente da União; controle prévio de constitucionalidade de leis, proposta de emenda à Constituição dos recursos; direito do consumidor, concessionárias do serviço público e regulação de serviços como forma de evitar demandas; sistema carcerário e da segurança pública.

Mediante cooperação articulada os pactos têm alcançado consenso político-jurídico necessário para aprovação de alterações legislativas e conferido legitimidade às reformas do Judiciário aprovadas e prospectivas. Contudo, o conteúdo desses documentos apresentou-se pouco concreto e quase sempre proferindo as mesmas propostas dos documentos anteriores com poucos avanços ou avanços aparentes a sugerir descontinuidade no processo de execução e efetivação do conteúdo de ambos os documentos. Exemplo emblemático refere-se ao grande número de ações e recursos em que as instituições públicas federais figuram como parte e quase nada foi feito para modificar essa situação desde 2004.

¹²¹ **Câmara Temática de prevenção e combate da corrupção – projetos:** (a) paternidade dos editais: criação da obrigação de identificação, pelos órgãos públicos, da autoria dos editais de licitação e termos aditivos contratuais, bem como respectivas especificações técnicas; (b) criação, fomento e difusão da rede de cooperação de combate à corrupção com os Conselhos Profissionais; (c) compartilhamento do software IDSeg: estender o uso do programa às instituições para que possam utilizar a ferramenta de inteligência, que é capaz de fazer o cruzamento de informações com outros bancos de dados; (d) cadastro compartilhado de precificação: cadastro em que conste o registro de preços entre os órgãos de controle para combater o superfaturamento; (e) resgate de valores: capacitação de docentes do Ensino Fundamental voltada ao trabalho de valores republicanos. **Câmara Temática de direitos humanos – projetos:** (a) desenvolver um programa para a inclusão dos filhos dos apenados e apenadas no Programa Primeira Infância Melhor (PIM); (b) aperfeiçoamento do banco de dados da Secretaria da Segurança Pública (SSP) para promover a celeridade na apuração dos crimes de homicídios dentro e fora dos presídios; (c) potencializar as ações da Secretaria de Políticas Públicas para Mulheres (SPM), oferecendo auxílio nas regiões do Estado que apresentem maior grau de vulnerabilidade aos direitos das mulheres. **Câmara Temática de controle social e transparência – projetos:** (a) fomentar a participação das universidades e comunidade acadêmica de alunos de graduação e pós-graduação, além de outros representantes da sociedade, no controle social; (b) inserir a disciplina de gestão pública no Ensino Médio; (c) utilizar o software IDSeg para inserir os dados da transparência ativa de todos os órgãos do Pacto; (d) adequar as informações para facilitar aos cidadãos o acesso dos dados públicos a partir do diagnóstico dos portais de Transparência e de Acesso à Informação dos Poderes.

Um questionamento pouco (ou nenhum pouco) concluso em resposta apresenta-se: em que medida a articulação de Estado pode ser auferida em termos de superação de contradições perenemente identificadas no sistema de justiça?

Apercebera-se em resultados prático e teórico satisfatórios no projeto de justiça comunitária a valer-se de metodologia dialógica e abertura à participação social na administração da justiça.

1.2.3.2 Programa Nacional de Direitos Humanos

O Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH) é documento programático formulado a partir de demandas crescentes da sociedade e agenda nacional e internacional, cujo conteúdo refere-se às políticas públicas de promoção, proteção e efetivação de direitos humanos com fim de consolidação democrática política, econômica e social. Não se trata de um documento vinculado a um único governo, mas de uma política de Estado para direitos humanos, em cujo processo histórico de desenvolvimento é possível identificar o alargamento e consolidação de orientações.

O primeiro PNDH (PNDH-1) foi criado em 1996 por meio do Decreto n. 1.904/1996 (BRASIL, 1996), com fim de estabelecer diretrizes nacionais a orientar a atuação do poder público no âmbito de promoção e proteção de direitos humanos. A formação deste documento refere-se ao atendimento de recomendação específica da Declaração e Programa de Ação de Viena (CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE DIREITOS HUMANOS, 1993, online), elaborada na Conferência Mundial de Direitos Humanos, realizada em Viena, de 14 a 25 de junho de 1993. Este documento orientou e estabeleceu o compromisso de os Estados programarem políticas públicas (programa de ações) de direitos humanos. Mediante leitura de ambos documentos é possível identificar-se clara intertextualidade entre o documento internacional e o conteúdo do PNDH-1 no que se refere à proteção de direitos civis e políticos.

Neste primeiro documento houve reduzida participação social, porquanto tenham sido realizados seis seminários regionais, entre nov. 1995 e mar. 1996, contando com a participação de 334 participantes de 210 entidades, além de consultas por outros meios de comunicação, exposição em Encontro do Movimento Nacional de Direitos Humanos (fev. 1996) e debates na I Conferência Nacional de Direitos Humanos (abr. 1996).

Considera-se não ser propriamente um plano de ação, especialmente em razão de a maioria das diretivas não possuir destinatário (agente de execução), sendo melhor

classificado como orientações elencadas em cada grupo temático referente à coletivos de vulneráveis (na mesma medida de generalidade da Declaração e Programa de Ação de Viena) com metas a serem alcançadas a curto, médio e longo prazo. Abordou: segurança, impunidade, direito à liberdade, trabalho forçado, penas privativas de liberdade, criança e adolescente, mulheres, negros, comunidades indígenas, idosos, estrangeiros, refugiados e migrantes brasileiros, portadores de deficiência, educação e cidadania e cultura em direitos humanos.

Em razão de reivindicações da sociedade civil, em 2002, direitos econômicos, sociais e culturais foram incluídos no programa nacional mediante atualização e revisão do PNDH-1, sendo editado o PNDH-2, por meio de Decreto 4.229/2002 (BRASIL, 2002).

Neste documento, sistematizaram-se algumas demandas sociais históricas acumuladas em relação ao direito à vida, liberdade, expressão, crença e culto, igualdade, criança e adolescente, mulher, afrodescendentes, povos indígenas, gays, lésbicas, travestis, transexuais e bissexuais (GLTTB), estrangeiros, refugiados e migrantes, ciganos, portadores de deficiências, idosos, direito à educação, direito à saúde, previdência e assistência social, saúde mental, dependentes químicos, HIV/AIDS, direito ao trabalho, acesso à terra, direito à moradia, direito ao meio ambiente saudável, direito à alimentação, direito à cultura e ao lazer, e direito de acesso à justiça. Apesar de toda disposição em relação aos direitos econômicos, sociais e culturais, em termos de programas de ações pouco se avançou, já que as determinações mantiveram-se desprovidas de destinatários e apresentadas como orientações. Neste documento as metas não mais foram estimadas em referência a curto, médio e longo prazo, devendo ser implementada por meio de planos de ação anuais.

Para fins desta pesquisa, acentua-se a disposição de 57 orientações específicas em relação à garantia do direito à justiça. Entre outras se destaca o apoio à reforma proposta de reforma do poder Judiciário (PEC 96/1992) com vistas a assegurar a todos, no âmbito judicial e administrativo, a razoável duração dos processos e meios que garantem a celeridade de sua tramitação, conferir *status* de emenda constitucional a tratados e convenções internacionais, federalização de crimes contra direitos humanos, implementação de súmula vinculante, e estabelecer controle externo do Judiciário.

Transcorridos alguns anos, em 2009, no âmbito da Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República (SEDH/PR), é lançado o PNDH-3, Decreto n. 7.037/2009 (BRASIL, 2009a), atualizado pelo Decreto n. 7.177/2010 (BRASIL, 2010a).

Formado mediante participação social e debates públicos (137 encontros prévios e 50 conferências nacionais realizadas desde 2003, contando com participação de 14 mil

peessoas) a partir de iniciativa compartilhada entre entes públicos e sociedade civil, esse documento incorpora a legitimidade democrática em seu teor e difere-se dos dois anteriores em razão da articulação do conteúdo a partir de eixos orientadores, diretrizes e ações programáticas, com determinação de responsabilização de agentes públicos e parceria entre esses agentes.

O PNDH-3 encontra-se articulado em 6 eixos orientadores, 25 diretrizes, 82 objetivos estratégicos e 521 ações programáticas a envolver a participação dos 31 ministérios do governo e impelir os atores políticos institucionais e sociais ao compromisso compartilhado para concretização/efetivação de direitos humanos; considerando como principal estratégia de desenvolvimento, promoção e proteção desses direitos a inclusão e participação social.

Para fins deste trabalho, destacam-se dois eixos orientadores: (a) *eixo orientador I: integração democrática entre estado e sociedade civil*, cuja três diretrizes serão abordadas no capítulo 2 em relação à participação social na administração da justiça; e (b) *eixo orientador IV: segurança pública, acesso à justiça e combate à violência*, diretriz 17: promoção de sistema de justiça mais acessível, ágil e efetivo para o conhecimento, a garantia e a defesa de direitos.

Este último eixo orientador (IV) enuncia ações programáticas em relação à/ao:

(a) acesso à informação, destacando-se a difusão de direitos humanos por meio de publicações (tais quais Manual de Direitos Humanos, voltado para juízes, procuradores e advogados, lançado em 2010 pelo CNJ; Cartilhas em quadrinhos da Justiça e da Cidadania lançadas em 2009 pelo Ministério da Justiça), capacitação de agentes comunitários, cursos e palestras oferecidos à população de baixa renda; e fortalecimento de canais de denúncia articulados com instituições, redes e movimentos de defesa de direitos humanos – todos estes meios com pretensão de empoderamento de cada cidadão;

(b) aperfeiçoamento e monitoramento de normas jurídicas para proteção de direitos humanos – destacando-se a criação do Observatório da Justiça Brasileira¹²² criado em 2010 –, especialmente direcionados à ampliação de ações coletivas (PL n. 5.139/2009)¹²³;

(c) meios alternativos de solução de conflitos institucionais e sociais, mediante fomento de iniciativas de mediação e conciliação (também incentivados pela Resolução 125,

¹²² “O projeto OJB está no âmbito das ações de ‘Democratização do Acesso à Justiça’ da SRJ/MJ e tem como objetivo desenvolver pesquisas sobre o sistema de justiça brasileiro no sentido de orientar políticas públicas e reformas normativas, bem como, apresentar propostas e ações de aperfeiçoamento do acesso à justiça, visando sugerir cenários alternativos para o futuro.” (DEMOCRACIA, JUSTIÇA E CONTROLE PÚBLICO, 2013).

¹²³ (PODER EXECUTIVO, 2009).

de 29 de novembro de 2010, CNJ), criação e fortalecimento de núcleos de justiça comunitária, capacitação de agentes comunitários, estimular e ampliar experiências de justiça restaurativa (incentivado estudos e projetos piloto desde 2004);

(d) acesso ao sistema judiciário mediante ampliação da defensoria pública, mapeamento de principais demandas da população local e estabelecimento de estratégias para atendimento e ações educativas e informativas, capacitação periódica em direitos humanos de agentes judiciários, assegurar meios de acesso de deficientes à justiça, apoiar obtenção de gratuidade de perícias em demandas relacionadas a violação e direitos humanos para movimentos sociais e defensoria pública;

(e) modernização e agilidade do sistema de justiça mediante sistema integrado de comunicação (sistemas programas desenvolvidos pelo CNJ em parceria com outros órgãos com objetivo de facilitar o acesso à informação e minimizar a burocracia dos atos, e rede de cooperação judiciária, também desenvolvida pelo CNJ) e informatização e virtualização de processos e atividades; e, por fim,

(f) acesso à justiça no campo e na cidade, cujas ações referem-se à prevenção e mediação de conflitos fundiários, recomendando-se ao poder Judiciário definição de critério objetivo e unificado de terra produtiva, proposição e projeto de lei a regulamentar o cumprimento de mandados de reintegração de posse em observância aos direitos humanos, promover diálogo entre poder Judiciário e demais atores sociais para solução de conflitos fundiários coletivos urbanos e rurais, utilizando-se de mediação e oitiva de instituições, redes e movimentos especializados no assunto.

No âmbito judiciário e de acesso ao direito e à justiça, infere-se o processo de concretização das orientações (PNDH-2) e das ações programáticas (PNDH-3).

CAPÍTULO 2 ACESSO AOS DIREITOS E ÀS JUSTIÇAS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL DA JUSTIÇA: RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO, POLÍTICA JUDICIÁRIA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL

A estrutura do poder Judiciário manifesta-se em duas dimensões estruturais (administrativa e jurisdicional) e três funções (jurisdicional, autogestão e formulação de políticas públicas de justiça).

Nesse capítulo abordaremos os desdobramentos da vinculação entre as dimensões estruturais do Judiciário, compreendendo-se a existência de enfrentamento da “crise da Justiça” em ambas as dimensões, cujas respostas apresentam-se: (a) administrativamente, como incentivo às políticas institucionais de processos de gestão, e (b) jurisdicionalmente, como alterações (legislativa e judicial) dos textos normativos com fim de concretizar a razoável duração do processo.

Antecipando-se um primeiro paralelismo, a abordagem conjunta possibilitou reconhecer na administração judicial da justiça a resposta para a “crise” apresentar-se mediante processos de gestão como política administrativa hegemônica traduzida para o âmbito jurisdicional como razoável duração dos processos.

Em ambas as dimensões, identificou-se o esgotamento propositivo dos projetos políticos de reforma reduzidos e referidos no ideal eficientista, tratando-se de uma mesma resposta a incidir em diferentes extensões jurídicas (administrativas e jurisdicionais), assinalando-se a pontualidade ou quase inexistência do debate sobre democratização da instituição judiciária.

Importa considerar: a eventual dissociação entre as dimensões administrativa e jurisdicional resultaria em reafirmar a cisão do enfrentamento de um problema apresentado estruturalmente e implicaria na acepção daquele primeiro espaço como exclusivamente pertencente a uma atividade técnica desvinculada de questões éticas e políticas.

Na abordagem da administração judicial da justiça objetivou-se construir uma visão histórica e propositiva reconhecendo-se ideologias e disputas de interesses a impactar na agenda política judiciária, na formulação de políticas públicas e na concepção de acesso aos direitos e às justiças. Assim, nas considerações entretecidas sobre acesso aos direitos e às justiças e razoável duração do processo direcionou-se ao questionamento sobre o tipo de reformas em execução no poder Judiciário e qual projeto político as tem impulsionado e legitimado.

Num primeiro momento situa-se, organiza-se e constrói-se a perspectiva de acesso aos direitos e às justiças apercebida pelo trabalho dissertativo. Dessa acepção de acesso desenvolvem-se as compreensões em relação aos projetos políticos de reformas e razoável duração do processo, desmistificando sua utilização estereotipada em políticas judiciárias. Num segundo momento desenvolvem-se análises sobre o exercício da atribuição de controle administrativo pelo CNJ, a implementação de planejamentos estratégicos – observando-se alguns aspectos discursivos ideológico e hegemônico como práticas sociais (econômicas, políticas e culturais) –, e a relevância de participação social na administração da justiça em face da função judiciária de formulação de políticas judiciárias e políticas públicas de justiça como proposição de democratização institucional.

2.1 Acesso aos direitos e à justiça e revolução democrática da justiça

O acesso à justiça constitui-se em categoria analítica privilegiada à reinvenção de bases teóricas, práticas, e políticas do direito por reunir tensões e disjunções do conflito entre justiça procedimental (institucional) e justiça material (SANTOS, B. S., 2011, p. 4).

Sendo aprofundamento do direito de ação disposto no art. 5º, inciso XXXV, CF (NERY JUNIOR; NERY, 2012, p. 247; 2010a, p. 311; MARINONI; ARENHART, 2010, p. 189), o acesso à justiça expandiu a conceituação estrita e limitada de acesso para além do âmbito jurídico processual (referente à garantia de acesso à via judiciária para pleito/defesa de direitos), abrangendo acesso a todas as formas de justiça (inclusive o Judiciário) a visar a efetiva concretização de direitos e consequente consolidação da democracia. Sua significatividade deixara de aludir somente acesso ao poder Judiciário e incorporou novos sentidos.

Desse processo de evolução significativa de acesso à justiça desvinculada da instituição judiciária, distinguem-se duas acepções atualmente empregadas na abordagem do assunto: (a) acesso à ordem jurídica justa e (b) direito humano fundamental.

Quanto à primeira abordagem, a compreensão do direito de acesso à justiça como direito de “acesso à ordem jurídica justa” e direito de “[...] acesso a uma *Justiça adequadamente organizada* [...]” encontra-se referenciada em Kazuo Watanabe (1988, p. 135, 134, grifo do autor). Fundamentalmente, não se configura como acesso formal ao Judiciário, mas sim como acesso a uma ordem jurídica materialmente qualificada para além de uma instituição eficiente e célere, a conferir meios adequados de solução de conflitos, decisões

socialmente justas e participação na administração da justiça mediante instrumentos processuais.¹²⁴

Segundo o autor, a concepção de acesso à ordem jurídica justa compreende a necessidade de se pensar não somente num programa de reformas como também no método de pensamento com fim de propiciar maior aderência do Judiciário à realidade social, haja vista o reconhecimento de não ser adequado à organização judiciária encontrar-se dissociada da realidade das relações sociais (WATANABE, 1998, p. 128).

A despeito desses avanços propositivos em contraposição ao tratamento estritamente formal, entende-se inadequado (a) limitar o acesso à justiça à institucionalidade judiciária como fizera o mencionado autor (não necessariamente referindo-se somente ao exercício da função jurisdicional) e (b) premente reconhecer a abertura de possibilidades indagativas quanto ao significado de “ordem jurídica justa” e “formas de aderência do Judiciário à realidade social”, das quais se depreendem os problemas da instituição judiciária não se encontrarem adstritos à organização e ao funcionamento, mas essencialmente à estrutura do poder insuficientemente democrática e hermeticamente bloqueada à participação social na administração da justiça.

Conquanto a pesquisa possua enfoque no âmbito institucional judiciário como recorte de análise, entende-se impróprio o uso de acesso à justiça como sinônimo de acesso à ordem jurídica justa, em razão de essa ser uma parcela daquela (existe uma equivalência fraca de sentido), haja vista a expressão acesso à justiça possuir ampliada significatividade relacionada com a expressão da cidadania¹²⁵ (participação social e efetivação de direitos) não adstrita à institucionalidade.

É certo que o sistema de justiça vem representando historicamente um instrumento de controle e opressão social, ao passo que se orienta pela manutenção das estruturas de poder. Isto ocorre a partir de posicionamentos espontâneos, mas por vezes também a partir da orientação de uma política institucional. **O dilema que se apresenta no horizonte é o de encarar um programa social de ações a médio-longo prazo que visem aproximar a sociedade do sistema de justiça, de modo a efetivamente aproximar este**

¹²⁴ O acesso à ordem jurídica justa é caracterizada pelo direito à informação, à adequação institucional à realidade socioeconômica do País, a uma justiça adequadamente organizada, formada por juízes inseridos na realidade social e comprometidos com o objetivo de realização da ordem jurídica justa, à pré-ordenação dos instrumentos processuais capazes de promover a objetiva tutela dos direitos, e à remoção dos obstáculos que se anteponham ao acesso efetivo a uma justiça que tenha tais características (WATANABE, 1988, passim).

¹²⁵ “O acesso à justiça é considerado um direito humano e um caminho para a redução da pobreza, por meio da promoção da equidade econômica e social. Onde não há amplo acesso a uma justiça efetiva e transparente, a democracia está em risco [...] **é uma contribuição certa no sentido da ampliação do espaço público, do exercício da cidadania e do fortalecimento da democracia.** A democratização do acesso à justiça não pode ser confundida com a mera busca pela inclusão dos segmentos sociais ao processo judicial.” (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2013b, online, grifo nosso).

sistema da realidade social. O dilema é chamar a responsabilidade e o compromisso do Judiciário para o seu poder e dever de realizar o objetivo fundamental da erradicação da pobreza, marginalização e desigualdades sociais. [...] Para isso, o que precisa ser transformada é a própria cultura dos agentes do sistema judicial, o que só pode ser alcançado na medida da organização rumo à participação e controle social do sistema de justiça. (ESCRIVÃO FILHO; FRIGO, 2010, online, grifo nosso).

A concepção de acesso à ordem jurídica justa fora incorporado como progressista, mas se encontra situada nos limites do paradigma regulatório e afastado do paradigma emancipatório (SANTOS, B. S., 2002a, p. 50, 56-81), cujos desdobramentos implicariam em abrir-se ao franco questionamento quanto à estrutura judiciária, às funções do Judiciário, à pluralidade de experiências, à contingência de demandas de grupos, redes e movimentos sociais e à efetiva participação e diálogo com estes protagonistas sociais. No limite, conceber acesso à justiça como acesso à ordem jurídica justa dissociada dos questionamentos veiculados implica em ignorar realidades e experiências fronteiriças.

Em relação à segunda abordagem, observa-se que entre 1978-1979, tendo realizado o Projeto Florença (estudo empírico) sobre acesso à justiça, Mauro Cappelletti e Bryant Garth (1988) propuseram a concepção de acesso à justiça como “[...] requisito fundamental – o mais básico dos direitos humanos – de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretende garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos.” (CAPPELLETTI; GARTH, 1988, p. 11-12)¹²⁶.

José J. Gomes Canotilho e Vital Moreira (2007, p. 408) definiram o acesso ao direito como direito fundamental e garantia imprescindível à proteção de direitos fundamentais, consequente e inerente à ideia de Estado de Direito, a disponibilizar um leque de possibilidades judiciárias e não-judiciárias para efetivação daqueles direitos.

Por um lado, o acesso à justiça pôde ser considerado direito humano fundamental, consubstanciado em *direito charneira*¹²⁷ (SANTOS, B. S., 1986, p. 18) sem o qual os novos direitos¹²⁸ não passariam de declarações políticas retóricas de conteúdo e função

¹²⁶ A análise dos autores encontra-se adstrita ao plano institucional judiciário, contudo, entende-se importante veicular o significado por eles construído de acesso à justiça como direito humano fundamental, pois a partir dessa concepção poder-se-á avançar para além da institucionalidade.

¹²⁷ *Charnière*: “[...] é um ponto de viragem, um ponto de transição de algo para outra coisa, um ponto de evolução e mutação. Este ponto não deve, no entanto, ser importante, mas sim o que ele representa. Geometricamente, é um eixo de rebatimento, um eixo entre dois planos que se intersectam. Uma dobradiça que apenas serve para fazer girar a porta abrindo-a e fechando-a, separando-a da parede. E é esta transição que é importante. A passagem do branco para o negro em todos os tons de cinzento. Charneiras todos os dias.” (CHARNEIRA, online).

¹²⁸ Esses novos direitos referem-se a direitos sociais fundados mais nas necessidades do que na propriedade, em muitos casos opondo-se aos direitos tradicionais (PEDROSO; TRINCÃO; DIAS, 2002, p. 23).

mistificadoras. Por outro lado, pôde ser caracterizado como elemento integrante do princípio democrático em razão de garantir a democratização do direito e uma democracia de direitos (CANOTILHO; MOREIRA, 2007, p. 410), apresentando-se como garantia com fim de que a efetivação de direitos e a resolução de conflitos não sejam bens privados adquiríveis e/ou auxílio/favor estatal.

Logo, sendo manifestação democrática por viabilizar a realização do projeto político-social constitucional em termos de efetivação de direitos humanos, interessaria destacar a contextualização sociopolítica na organização dos interesses e a política de mobilização e participação dos cidadãos em diferentes esferas de intervenção (PEDROSO; TRINCÃO; DIAS, 2002, p. 1), inferindo-se pela construção democrática considerada desde a participação de diversificados atores sociopolíticos na dialética da mudança social (transposição ou permanência de barreiras de caráter político, econômico, social e cultural).

Pedroso, Trincão e Dias (2002, p. 67) frequentemente usam a expressão “acesso ao direito e à justiça” por compreenderem o acesso ao direito ser complementar ao acesso à justiça¹²⁹, ambos relacionados com os direitos de cidadania a não significar necessariamente acesso ao Judiciário.

Trata-se de expressão significativamente mais densa por compreender no acesso ao direito a atribuição de

[...] forma social à pessoa humana, torna-a mais capaz se julgar e de julgar o mundo, **impele-a a modificar-se e a modificá-lo** no círculo incessantemente renovado das leis legítimas, decide-a a escolher outros motivos e aspirações para além dos propostos por esse mundo [...] **antes de se gizarem as grandes intenções e as belas teorias se deverá assegurar ao homem, liminarmente, o acesso ao direito.** (RAPOSO, 1977, p. 392 apud PEDROSO; TRINCÃO; DIAS, 2002, p. 164, grifo nosso).

Essa concepção integra/incorpora a agência humana como elemento fundamental do direito de acesso aos direitos e à justiça.

Nesse mesmo sentido, preconizando o alargamento da expressão “acesso aos direitos e à justiça”, José Geraldo Sousa Junior (2008, p. 1-3) desviara-se da abordagem referida na resolução formal de conflitos em que o Judiciário e outras instâncias formais de garantia e efetivação de direitos possuem papel central com pretensão objetiva de distribuição de justiça – abordagem institucional e formal de acesso à justiça preocupada em relacionar o procedimento à orientação de construir cidadania desvinculada da leitura assentada na

¹²⁹ Por acesso à justiça compreende-se a ação transformação a encarar o justo como possibilidade não como eterno privilégio para poucos; justiça como possibilidade do dissenso, possibilidade do diferente, do novo, da dialética, da beleza, dos contrastes e das nuances (MASCARO, 2008, p. 10, 31).

experiência – para assumir o direito como despossuído da função de integração social, redução de complexidades e mediação de conflitos no sentido de apaziguamento, assumindo-o como um instrumento de emancipação a acirrar conflitos¹³⁰ (SOUSA JUNIOR, 2008, p. 3), ou seja, compreende como uma das dimensões do acesso aos direitos e à justiça a “[...] possibilidade de experimentação do conflito e tradução autônoma desde os cânones dos mais fracos [...]”, pleiteando-se pela democratização da realização da justiça mediante gestão de conflitos realizada pela própria comunidade e cidadãos que procuram superá-los (SOUSA JUNIOR, 2008, p. 3-6).

Não se trata somente de compreender a justiça prescindindo de jurisdição, mas de não a demarcar na institucionalidade e instrumentalidade formal, orientando-se pelo direito como mediação, pelo conflito como categoria analítica e pela superação do pressuposto institucional com fim de buscar, em experiências concretas, sentidos e direções para práticas de transformação e realização de justiça, inundando-a de tempo-espço social.

Desprovida de contexto,

[...] o que resta é a configuração do acesso à justiça como objeto delimitado, mesmo considerados os dois níveis de acesso: [a] igualdade constitucional de acesso representado ao sistema judicial para resolver conflitos e [b] garantia e efetividade dos direitos no plano amplo de todo o sistema jurídico. (SOUSA JUNIOR, 2008, p. 6).

O posicionamento de José Geraldo Sousa Junior é emblemático e de grande relevância e sensibilidade, pois importa no reconhecimento de a concepção de “acesso aos direitos e às justiças”¹³¹ como direito humano fundamental, não reduzida ao acesso ao Judiciário – tão pouco a outras institucionalidade –, de forma não ser possível permanecer hermética às experiências sociais quando se almejam avanços em termos de agência humana.

Prosseguindo com sugestão de Boaventura S. Santos para a reforma da justiça – encontrada no diálogo e procura de cidadãos conscientes de seus direitos, mas impotentes para reivindicá-los, intimidados com a linguagem esotérica, racismo, sexismo, homofobia, autoritarismo e arrogância judicial, e edifícios opressores –, José Geraldo Sousa Junior (2008, p. 6-7) **repeli a restrição do conceito de acesso à justiça objetivado, institucionalizado, formalizado e constantemente reafirmado no sistema judicial com pretensos ares emancipatórios, mas que implicam na impossibilidade de participação social na**

¹³⁰ Em face de uma sociedade complexa, plural e desigual o direito é compreendido como mediação, cujo fim não é pacificar conflitos, e sim empoderar sujeitos.

¹³¹ O plural progressivamente inserido fora intencional, haja vista o reconhecimento de direitos e justiças existentes nas experiências sociais.

construção e direção de direitos. Porquanto, a ampliação significativa de acesso estabelecer-se e ser fortalecida somente em espaços de sociabilidade localizados fora ou na fronteira do sistema judicial de justiça, raramente dentro dele.

O acesso democrático estabelecer-se-á na abertura e na permeabilidade às experiências; haja vista, nas palavras de Boaventura S. Santos (2003b, p. 71), “[...] o direito não pode ser nem emancipatório, nem não-emancipatório, porque emancipatórios e não-emancipatórios são os movimentos, as organizações e os grupos cosmopolitas subalternos [...]”. O direito é aquilo que dele se faz, não um dado, mas um construído direcionado, interpretado e efetivado por atores sociopolíticos.

Parafraseando Joaquim Falcão (2011, p. 19): se os direitos fossem apenas razão, seria um *datum*, algo dado, construído fora da arena; mas os direitos são um constructo, construção de experiências, interesses concretos convergentes, concorrentes e conflitantes, divergentes de toda a ordem, palpáveis e modeláveis pelas mãos de todos e de cada um – não apenas de interesses presentes, mas de interesses futuros também, isto é, de sonhos. Os direitos são a construção comum dos incluídos sonhos possibilitáveis de uns e dos excluídos sonhos impossibilitáveis de outros.

Sob leitura crítica, o direito de acesso aos direitos e às justiças subsume o acesso à ordem jurídica justa nos termos assinalados, mas a este não equivale como sinônimo por mirar a abertura democrática mediante reconhecimento da participação social na construção e direção de direitos como condição expansiva de efetivação de direitos sociais, políticos e econômicos, judiciária e não-judiciariamente concretizáveis¹³² – ou seja, o direito de acesso aos direitos e às justiças compreende o âmbito judiciário institucional (a compor o conceito, sem reduzi-lo), de forma que justiças e Judiciário sejam diferenciados no sentido de incorporação do segundo à primeira, sem se confundirem.

O direito de acesso aos direitos e às justiças como compromisso político e ético demanda não somente o aperfeiçoamento racional e criterioso da organização judiciária como prioritariamente a abertura democrática institucional. Assim, a acepção mais pertinente do direito de acesso aos direitos e às justiças implica em “[...] caminhar junto com os que

¹³² “Tomados na acepção liberal, os direitos humanos são problema de simples afirmação *jurídica*. No mundo do direito e da tutela jurídica esgotam-se suas possibilidades e sua efetividade. Tomados num sentido crítico profundo, os direitos humanos demonstrar-se-ão os direitos da *práxis* humana, uma construção relacional, social, cuja efetividade não se perfaz apenas pelo campo do direito, mas, muito mais, está ligado ao problema da efetivação dos excluídos e da transformação das relações de exploração social. [...] busca de consecução do direito afirmado pela história social do homem. [...] não são mais gerações de direitos meramente declarados, mas direitos que demandam relações sociais, políticas, e econômicas de efetivação. [...] Direito humanos concebidos não como reparos de desrespeitos, mas como estrutura social de dignidade e respeito [...]” (MASCARO, 2008, p. 50-51).

caminham mais devagar [...].” (SOUSA JUNIOR, 2003a, p. 7): conceito a comunicar a complexidade dos conflitos de interesses envolvidos nos processos de democratização.

O conjunto destes estudos revela o acesso “aos direitos e às justiças” ser um fenômeno muito mais complexo do que à primeira vista poderia parecer, pois situado para além das condicionantes económicas e organizacionais, sempre mais óbvias, envolve condicionantes políticas, sociais e culturais resultantes dos processos de socialização e de interiorização de valores dominantes muito difíceis de transformar (FARIA, 1994, p. 48-49).

A eficiência, previsibilidade e celeridade constituem-se em símbolos da agenda neoliberal de reforma institucional para o Judiciário em atendimento às necessidades de minimização de riscos ao desenvolvimento das relações económicas globalizadas. As propostas e mudanças implementadas sob essa perspectiva têm sido recepcionadas como progressistas (ampliação de acesso à justiça), conquanto seja possível identificar limitações em relação ao aprofundamento democrático por serem direcionadas à funcionalidade do sistema judiciário, prescindindo de compromisso com alteração estrutural e efetividade expansiva de direitos humanos.

[...] o Poder Judiciário recorre a uma concepção política pragmática que faz com que ora se utilize de expedientes técnicos para descontextualizar conflitos e sonegar direitos, ora recorra ao patrimônio gestado nos períodos autoritários da história do Brasil para manutenção da ordem [em oposição ao patrimônio democrático]. (CASARA, 2012, online).

Importante observar: (a) a redução do direito de acesso aos direitos e às justiças à organização judiciária acompanhada dos (b) processos de socialização e interiorização de valores dominantes (eficiência, celeridade) na administração judicial da justiça opera uma dupla redução das possibilidades emancipatórias, cuja vinculação torna compreensível vislumbrar na instituição judiciária um espaço de disputa e luta democrática¹³³, enquanto instância estatal.

A exacerbação do projeto de modernização como panaceia encobre a principal disputa sobre a efetividade de direitos humanos via expansividade da participação social a viabilizar transformação social desde o plano local, deixando-se de pensar o planejamento e

¹³³ Assumindo-se a função do sistema de justiça, em especial do poder Judiciário, no jogo democrático, identificando-o como “[...] espaço em disputa, quer na sua pauta jurídica, no sentido da sua modernização rumo à ideologia constitucional de transformação social, quer na sua pauta política, ou seja, na esfera da elaboração, controle e aplicação da política pública de justiça.” (ESCRIVÃO FILHO; FRIGO, 2010, online).

reformas em função da efetivação plena da cidadania, priorizando-se a eficiência técnico-econômica.¹³⁴

Porquanto seja premente a inserção de

[...] valores que organizem os princípios de cooperação, solidariedade e participação, por meio dos quais se oponha àquela lógica excludente e alienante sustentada no primado da acumulação a disposição democrática baseada no primado de equitativa distribuição. (SOUSA JUNIOR, 2003a, p. 6).

A necessidade de se atentar para a recuperação da dimensão ético-social das reformas judiciárias desvela-se justamente na concepção ampliada de “acesso aos direitos e às justiças”, haja vista as preocupações reformistas, discursivamente direcionadas à ampliação do acesso à justiça, apresentarem-se como ações e projetos voltados para eficiência, modernização e morosidade da justiça (PEDROSO; TRINCÃO; DIAS, 2002, p. 29).

Sopese-se o fato de reformas deverem simultaneamente articular estratégias fundamentadas nos âmbitos técnico-institucional (plano constituído) e informal-comunitário (plano instituinte) na administração das justiças (SOUSA JUNIOR, 2008, p. 10). A consolidação de acesso democrático aos direitos e às justiças perpassa necessariamente por processos institucionais e civis-sociais – ambos desenvolvendo-se sob a ideologia constitucional de efetivação de direitos, no sentido de que “[...] a luta pela concretização dos direitos humanos [...] assumiu um caráter de luta pela própria consolidação da democracia [...]” (MACHADO, 2009, p. 214).¹³⁵

O questionamento da estrutura de poder da instituição judiciária, enquanto expressão de um dos poderes do Estado, insere-se como relevante aspecto do acesso aos direitos e às justiças, haja vista propiciar condição de possibilidade à abertura e consolidação democrática, estabelecendo-se um diálogo entre o instituído e o instituinte. Nesse sentido,

O Estado [...] é ainda um bastião para que a tutela pela transformação social seja uma luta plena, para o futuro melhor, e não apenas para estancar o retrocesso. [...] ainda a instância estatal é a possibilidade de manter a luta pela plenificação da justiça, dos direitos humanos e da transformação no patamar do capitalismo regulado para além dele. [...] sedimenta o chão da batalha. (MASCARO, 2008, p. 57, grifo nosso).

¹³⁴ Paira evidente o reconhecimento da caracterização política dessas escolhas, verdadeiras opções em favor de determinados interesses e prioridades eticamente questionáveis.

¹³⁵ Afinal, em termos de efetivação expansiva de direitos e garantias humano-fundamentais, o que se tem galgado com a metrificação da Justiça? Com essa indagação não se está a afirmar que eficiência e concretização de direitos humanos seriam incompatíveis ou a existência de rivalidade entre eficiência *versus* efetividade. A organização e processos de gestão são considerados necessários, contudo, o hiperdimensionamento da eficiência tem reduzido o debate democrático em relação à instituição judiciária, aceção de crise, acesso ao direito e à justiça, formulação de políticas públicas etc.

A proposta de *revolução democrática da justiça* (SANTOS, B. S., 2011, p. 8) refere-se, justamente, à luta coletiva por um direito e uma justiça mais democráticos, ou seja, (a) direitos mais justos, mais acessíveis e mais inteligíveis e (b) reconhecimento e aproveitamento de experiências – trata-se de aprofundar e concretizar o papel democrático dos direitos e das justiças.

Essa revolução diz respeito à democratização do Estado, da sociedade e dos tribunais e reivindica “[...] a reinvenção do reformismo como jargão da prática política de justiça.” (SANTOS, B. S., 2011, p. 7).

A evolução revolucionária é a revolução que se processa mediante reformas (LYRA FILHO, 1986, p. 293), sendo essencial

[...] desdramatizar o conceito de revolução de modo a fazer com que se torne [...] nada mais que o **desejo de transformação do tempo, contínuo, implacável, ontologicamente eficaz. Uma prática contínua e incontável.** [...] a política é o horizonte da revolução que não termina, mas continua a ser reaberta pelo amor do tempo. Toda motivação humana em direção à política consiste nisso: em **viver uma ética da transformação através de um desejo de participação que se revela amor pelo tempo a se constituir.** (NEGRI, 2002, p. 459, grifo nosso).

Observando-se a importância de diferenciar reforma e reformismo:

[...] não se confundam **reformas** (que favorecem a revolução) e **reformismo** (que apenas deseja garantir a estrutura assente), assim como não se deve confundir a revolução e o golpe. Este último, ainda quando efetuado com pretensões ‘revolucionárias’, visa antes de tudo o acesso violento ao poder, correspondendo à prepotência voluntarista que não sabe ver a importância duma ‘evolução revolucionária. Isto é, não entende que a única maneira de favorecer o processo histórico-social da revolução, sem desconhecer os Direitos Humanos [...], é o **progresso das conquistas graduais, pelo exercício de pressões libertadoras.** (LYRA FILHO, 1986, p. 265-266, grifo nosso).

Revolução é o nome da necessidade e do processo de modificação das estruturas injustas da sociedade, alteram grandes estruturas, enquanto reformismos alteram pequenas circunstâncias – exatamente por isso a justiça carece de revolução porque a injustiça é manifesta em toda a estrutura social (MASCARO, 2008, p. 5).

Uma conscientização crescente das contradições expostas, entre a ordem mantida e os Direitos sonhados cria tensões e impasses não superáveis com os veículos institucionais existentes. E, se persiste a obstrução, “o Direito dos espoliados e oprimidos procura a sua realização fora, acima e até contra o conjunto de leis”. [...] Por outras palavras, a soma vetorial das forças sociais reprimidas gera a resultante desordenadora do *status quo*, para o qual então se abre a alternativa de forçar a ruptura ou antecipar, com

reformas não de superfície, mas de alicerce, o que subterraneamente se realiza e que constitui a legítima e verdadeira revolução, isto é, o parto da nova ordem histórica a consumir-se, em consequência do atual processo desordenador. (LYRA FILHO, 1986, p. 265, grifo nosso).

Reformas que não objetivaram até o momento a modificação das bases estruturais do Judiciário, mas manutenção e aprimoramento estrutural em nome de pretensão acesso à justiça mediante o *standard* da eficiência e da lógica de reconstrução do Estado orientado a partir de critérios estritamente técnico-institucionais, nessa pesquisa, são consideradas reformismos por suplantarem as dimensões social e humana mediante “[...] uma política desestruturante e disfuncional das instituições, que canibalizou as resistências e as aspirações sociais em contradição com ela.” (SOUSA JUNIOR, 2003a, p. 6).

Em verdade, reconhece-se o confinamento e a redução argumentativa dos pressupostos de reformas às estatísticas como consequente ao senso comum de “crise judiciária” (abordada no início do capítulo primeiro), especialmente em face da proposta de remodelagem do Estado na década de 90 “sob o impulso da crise funcional”.

Fixar-se no problema técnico, e ignorar o político, significa instrumentalizar o Judiciário, a serviço do sistema de dominação. Essa instrumentalização do Judiciário corre paralela à instrumentalização do direito, que reduzido à técnica jurídica representa a transposição, para a prática estatal, das relações autocráticas vigentes no modo econômico de produção. (CUNHA, 2012, p. 25).

Certamente a relevância de dados quantitativos para perscrutar a realidade institucional judiciária em termos de organização e funcionamento não pode ser desprezada, contudo, tal concepção de reformista, como tantas outras, limita-se ao técnico-quantitativo-institucional ao desconhecer e/ou desmerecer a imprescindibilidade de meios democráticos na formulação de projetos políticos de reformas desde experiências e demandas locais.

Discutir o que é uma reforma do Judiciário, as razões de sua necessidade para a democracia e o desenvolvimento político, econômico e social tem de perpassar necessariamente pela consideração e reconhecimento de que o problema dessa instituição,

[...] antes de ser um problema técnico, é basicamente um problema político. Compreende-se, assim, no contexto das relações entre os Poderes, segundo a evolução, que vai do Estado absolutista ao Estado organicamente democrático [...] Segundo os estágios dessa evolução, altera-se não só a função do Judiciário, mas juntamente com ela, e em razão dela, o seu próprio conceito. (CUNHA, 2012, p. 25).

Se por um lado, o modelo de desenvolvimento direcionado ao atendimento de demandas e necessidades do mercado global dependem de um Judiciário eficaz, previsível e

célere, por outro lado, a hodierna ampliação de atuação do poder Judiciário é consequente ao não cumprimento das promessas da modernidade, mais precisamente: o sistemático descomprometimento com a efetivação de direitos humanos (econômicos, sociais, culturais e ambientais) resultante do estreitamento do projeto político-cultural burguês conjugado ao avanço e à consolidação do capitalismo produtivo (atualmente, financeiro) e às lutas e movimentos democráticos a originar renovado protagonismo dessa instituição.

Essas duas perspectivas têm decisivamente influenciado a pauta e o projeto de reformas do sistema judicial de justiça assim como a interpretação sobre a proliferação de demandas judiciais.

Mauro Cappelletti (1973, p. 706-707, tradução nossa) atribui o aumento de litigância judicial **ao surgimento e desenvolvimento do Estado Social**:

Confrontado com as novas tarefas do "estado social", os tribunais tradicionais eram física e filosoficamente incapazes de corresponder ao novo desafio. Os juízes eram muito poucos, os seus procedimentos formais e onerosos não eram flexíveis o suficiente para lidar rápida, eficiente e economicamente com as novas demandas sociais e econômicas, a sua visão política e cultural, bem como pano de fundo sociológico, fez deles incapazes de lidar com certas questões de forma socialmente desejável; na verdade, eles não foram adaptados para a compreensão da filosofia emergente no Estado do século XX.¹³⁶

Boaventura S. Santos (2011, p. 13-15) o compreende a proliferação de demandas judiciais como resultado do **desmantelamento deste mesmo Estado Social** ao relacionar a litigância com o aspecto cultural político e jurídico, com o nível de efetivação de direitos e com estruturas administrativas, de tal forma que a inexistência de políticas sociais ou a ineficiência e a seletividade destas encaminham demandas legítimas ao Judiciário.

Ambas as perspectivas enfocam o problema na relação entre estrutura judiciária e novas articulações sócio-política-econômicas das instituições e da sociedade. Novamente, o conflito como categoria de análise irrompe em ambas as compreensões, tornando possível inferir as demandas judiciais como movimentos de resistência, proteção e exigibilidade na efetivação de direitos assegurados pelo Estado Democrático de Direito – ainda que

¹³⁶ “Faced with the new tasks of the 'social state', the traditional courts were physically and philosophically unable to match such a new challenge. Judges were too few; their formalistic and burdensome procedures were not flexible enough to deal rapidly, efficiently, and economically with new social and economic demands; their political and cultural outlook as well as their sociological background made them incapable of coping with certain issues in a socially desirable way; indeed, they were not adaptable to understanding the newly emerging philosophy on the 20th-century state.” (CAPPELLETTI, 1973, p. 706-707).

sistematicamente limitada a concretizar fragmentariamente direitos sonegados e sequestrados.¹³⁷

Trata-se de verdadeira ampliação da arena de disputa e conflitos de interesses, especialmente em razão do redirecionamento de políticas públicas da Administração sob forma de demanda social ao poder Judiciário (SANTOS, B. S., 2011, p. 13-15). Esse processo de mudança no atendimento de necessidades sociais fora denominado como “judicialização da política”.

Abrem-se parênteses para diferenciar “judicialização da política” e ampliação do acesso à justiça na acepção limitada (somente acesso ao poder Judiciário e/ou acesso à ordem jurídica justa e/ou acesso ao instituído), cuja confusão significativa desfavorece o fortalecimento e expansão dos processos de democratização do Judiciário. Essa assertiva é confirmada mediante o surgimento de nova perspectiva de análise possível em relação às funções judiciárias, especificamente, enquanto instituição formuladora de políticas públicas de justiça planejadas e executadas em face da apatia ou incapacidade dos demais poderes do Estado em solver problemas sociais, criando-se expectativas em relação ao sistema de justiça (*lato sensu*) como campo passível de efetivação de direitos humanos fundamentais e abertura democrática complementar à função jurisdicional. Desse modo a identificação possível será entre a judicialização da política e a acepção de acesso aos direitos e às justiças. Fecham-se parênteses.

Ao se afirmar a “judicialização da política conduzir à politização da justiça” (SANTOS, B. S., 2003a, online), compreende-se a existência de tensão entre o sistema judicial e o sistema político sempre que o Judiciário, no desempenho de suas funções, afetar significativamente as condições da ação política (SANTOS, B. S., 2011, p. 17). Conforme afirmado em item anterior, tratar-se de falsa novidade, haja vista o Judiciário sempre ter desempenhado papel de protagonista e as relações entre direito-política sempre existirem, contudo, com o processo de construção e consolidação democráticas, parcela deste protagonismo desvinculara-se dos interesses hegemônicos e passando a atuar em função da promoção da justiça social a provocar imediata resistência conservadora.

¹³⁷ Outro interessante aspecto referente à abordagem hegemônica sobre litigiosidade refere-se à sua acepção como presença simbólica (NADER, 1996, online), haja vista a pesquisa sobre os 100 maiores litigantes nacionais da Justiça (CNJ, 2011) desmitificar a existência de uma sociedade litigiosa: os maiores litigantes não são pessoas físicas, mas pessoas jurídicas vinculadas a instituições financeiras privadas e ao Poder Público. Dado possivelmente relacionado a dois fatores: (a) à desinformação sobre direitos e deveres de cidadania e empoderamento, e (b) impotência da instituição judiciária na captação da imensa explosividade dos conflitos sociais modernos (SOSA JUNIOR, 1996b, p. 95), de forma a não descaracterizar a conflitualidade social.

Não se trata de novidade, mas de ressignificação e parcial redirecionamento deste fenômeno em razão da democratização, constitucionalização de direitos sociais, institutos jurídicos direcionados à defesa de direitos coletivos, alargamento da concepção de direitos humanos e consciência e atuação de movimentos, redes e entidades. O “novo” não é o protagonismo, mas “a que” (elemento social, difuso e coletivo) se encontra direcionado este protagonismo e as transformações por ele resultantes (política judicial).

No decorrer das transformações das funções estatais e consequente desmantelamento do Estado desenvolvimentista, o fim e as funções do Judiciário foram reconfigurados e ampliados enquanto uma das principais instâncias de resolução de conflitos (diferir de pacificação social), aplicação, garantia e realização de direitos.

A partir da redemocratização e do marco constitucional de 1988, o Judiciário adquire forte proeminência sociopolítica e passa a ser visto como alternativa e estratégia de superação do subdesenvolvimento, ou seja, como importante instituição de promoção de justiça social a resultar em consequente construção da consolidação democrática.

O terceiro poder é assumido como poder político, não mais como aparato burocrático do Estado, identificando-se a manifesta diferenciação de sua atuação em três principais setores (a) garantia de direitos, (b) controle de legalidade e abuso de poder e (c) judicialização da política (SANTOS, B. S., 2011, p. 12); tornando-se necessário abordar “[...] não só o exercício de funções instrumentais (resolução de conflitos, controle social), mas também as **funções políticas e simbólicas que têm vindo a assumir.**” (SANTOS, B. S., 2011, p. 7, grifo nosso).

Justamente nesse sentido estabelece-se o pleito pela abertura democrática da instituição judiciária, haja vista o reconhecimento de sua atuação associada histórica, teórica e ideologicamente com os processos de formação da sociedade, reconhecendo-se uma tradição autoritária (marcada pelo colonialismo e escravidão), patriarcal e patrimonialista (poder-se-ia dizer aristocrática), constituída de um conjunto de valores caracterizados por definir lugares sociais e de poder, nos quais a manutenção da ordem hierarquizada e excludente, o apego às formas e ao conservadorismo encontram-se desacompanhados de quaisquer formas de controle democrático (CASARA, 2012, online).

O corolário lógico de um regime republicano é a necessária correlação existente entre (a) poder e responsabilidade, compreendida como dever de informação e prestação de contas (*accountability*) da forma como o poder político é exercido (COMPARATO, 2004, p. 12) e (b) poder e participação social, compreendida na manifestação da soberania popular enquanto manifestação democrática materialmente expressa em processos participativos,

consultivos e deliberativos (NEGRI, 2002, *passim*) – a participação social consubstancia-se em **autêntico processo de democratização**.¹³⁸

O fato de existir um contexto nacional e internacional orientando a pauta de reformas do Judiciário não nega a existência de outros atores (movimentos, redes e entidades) de lutas sociais por ampliação do acesso aos direitos e às justiças e transformação democrática da instituição judiciária – situação típica de disputa de interesses e luta de posições.

Observando-se no contexto de democracia de baixa intensidade pouca abertura à participação e visibilidade de experiências e demandas de redes e movimentos marginais, restando como resultado: reformismos, a atender aos interesses globais em detrimento das necessidades nacionais/local de acesso aos direitos e às justiças.

A compreensão de a administração judiciária direcionar-se para a identificação de demandas locais ampliaria os pressupostos de reforma não mais confinados a números estanques e repletos de institucionalidade, estendendo-se às experiências locais das relações sociais.

Referidas ao Judiciário, estas exigências **mobilizam o seu aparato para novas intervenções que se mostrem aptas, não apenas funcionalmente, no sentido de sua modernização, mas a conferir definições jurídicas diferentes, a situações-limite de litígios, e, deste modo, interpretar demandas de transformação social**. (SOUSA JUNIOR, 2003a, p. 11, grifo nosso).

Uma instituição judiciária que se pretenda legítima e justa não pode prescindir do debate democrático, haja vista o acesso aos direitos e às justiças não ser somente um problema institucional vinculado às deficiências do Judiciário, mas um problema social, político, econômico e cultural (MACHADO, 2009, p. 215). Nesse sentido, a reforma do Judiciário efetivamente deixa de ser um desafio jurisdicional tornando-se uma pauta nacional a desafiar novas opções e ações políticas, econômicas, administrativas e culturais (FALCÃO, 2010, p. 63).

O que antes era uma questão de formulação jurídica apareceu, com toda a força, como um problema de estratégia política. Não é difícil perceber a extensão da importância da reforma como desafio de estratégia política, ou melhor, de estratégia jurídico-política. (FALCÃO, 2010, p. 81).

Da implementação de reformas estruturais e de políticas públicas com forte conteúdo transformador das relações econômicas e sociais denota-se a aceção de reforma da pesquisa;

¹³⁸ A relevância do problema de acesso aos direitos e às justiças refere-se à ampliação de participação de interesses de coletivos marginalizados na medida em que importa em expansão da efetivação de direitos humanos fundamentais, da cidadania e da consolidação da democracia.

as demais propostas, ao menos abstratamente, são concebidas como reformismos: modificações necessárias à manutenção do *status quo*; tratando-se de projetos políticos idealizados “[...] para que as coisas se conservem, mudando-se tudo, para que nada se transforme [...]” (SILVA, O. A. B., 2006, p. 11)¹³⁹: um Judiciário que muda e faz mais do mesmo, porque sempre parte de uma lógica *interna corporis* a alijar a sociedade civil dos processos consultivos e deliberativos.

2.2 Razoável duração do processo: Direito e tempo de justiça

Tempo é uma dimensão fundamental de nossa existência.¹⁴⁰

No espaço de cada vida pulsante identifica-se a infiltração do tempo como elemento externo a internalizar-se nas relações. A flecha do tempo sempre flui, sucessivamente, do passado ao futuro, cuja noção de simetria temporal torna impossível desrrasgar o papel, por exemplo; é possível remendá-lo/costurá-lo, mas nunca desrrasgá-lo. O mesmo se dá com vidas com a qual o Direito lida, e não com papéis, é possível rasgá-las, mas nunca desrrasgá-las; por vezes é possível tão somente remendá-las.

A despeito dessa simetria, há possibilidades de assimetrias na manipulação do tempo. A arte, especialmente o cinema, é *locus* privilegiado desse tipo de manipulação; ao manipular o elemento tempo torna possíveis interpretações múltiplas dos acontecimentos. Vislumbra-se em cada narrativa a possibilidade de fazer de momentos precisos e pessoas precisas a representação do tempo que seja compatível com a visão de mundo do intérprete; assim, o pacote temporal tem desempenho diferente, o tempo é compactável e esticável; subjetivamente não é algo tão preciso quanto o relógio o pretende. O tempo psicológico nem sempre está de acordo com o tempo real.

Na mitologia grega, duas são as palavras empregadas para significação da noção de tempo, sendo dois os tempos possíveis: *khronos* e *kairos*.

Khronos é um tempo cronológico, linear, sequencial, monolítico, absoluto e violento, a representar no imaginário atual a imperiosidade e truculência do transcurso temporal. Do mito de *Khronos*, herdou-se a presença de um mundo mecanizado e efêmero a resultar numa “crise de cultura”, ou seja, na incapacidade de articular passado (enquanto memória) e futuro (enquanto projeto) numa cultura marcada pelo instante e pela

¹³⁹ “O que tem arruinado os conservadores é má escolha das coisas a serem conservadas. O que tem arruinado os inovadores é a má escolha das inovações.” (FARIA, 2012, online).

¹⁴⁰ Nesse item, as considerações sobre o tempo e seus desdobramentos encontram-se amplamente referenciadas em Francois Ost (1999, passim).

sobrevalorização do presente ou, como prefere Ovídio B. Silva (2008, p. 11), uma cultura marcada pela dissolução do espaço e do tempo social. Trata-se de tempo cronológico e sequencial de natureza quantitativa (metrificável), um tempo que consome a si mesmo. Como dissera Carlos Drummond de Andrade: “Esse é tempo de partido, tempo de homens partidos. Em vão percorremos volumes, viajamos e nos colorimos. [...] Esse é tempo de divisas, tempo de gente cortada.”

*Kairos*¹⁴¹ é tempo em potencial, experiência temporal não fragmentada, vivenciada em momento oportuno, não referido na linearidade, mas nos movimentos e nos processos contextualizados. Trata-se do tempo existencial de natureza qualitativa (qualidade da experiência, não metrificável, somente vivenciável) centrado na visão de síntese dialética, de totalidade, a irromper concepções estereotipadas e fragmentadas.

[...] uma diferente concepção de tempo, infinitamente mais lábil e inventiva; o tempo da instauração e da surpresa, do descontínuo e do aleatório; o tempo das hesitações e das rupturas, das suspensões e dos intervalos – o *kairos* dos gregos, o instante propício que perturba a continuidade cronológica. (OST, 1999, p. 33).

Da dedicatória do livro de Fredric Jameson (1997), “[...] para quem for capaz de olhar as sementes do tempo, e dizer qual grão crescerá e qual não [...]”, infere-se o tempo ser referenciado em relação a algo, numa comparação entre tempo estático e tempo em movimento. Assim por mais que a significatividade temporal não deva ser reduzida ao tempo determinado-fragmentado (*khronos*) apercebendo-a em consonância com experiência-totalizante vivenciada (*kairos*) desde a dinâmica de suas relações, são necessários ambos os tempos para viver ou existir, pois no tempo linear é inevitável passar pelo presente para torná-lo passado e chegar ao futuro, porém para conceber a relação presente-passado-futuro como contentamento se requer o tempo não linear, tempo a operacionalizar mudanças mediante agência e vivência humanas.

No desvelamento sobre o tempo, observa-se uma crescente dualidade da noção temporal – o tempo físico e o tempo social. Nesta divisão conceitual, o tempo físico pode ser indicado como aquele que se inicia sob o domínio de *Chrónos* e determina o ritmo e a contagem do tempo que guia o mundo em dias, horas, minutos etc. e o tempo social – o *Kairós*, que pode ser indicado como o tempo vivido pelos homens, nem sempre coincidente com o tempo cronológico. Daí, que seja possível, construir tipologias do mesmo, fazer sua história e analisar suas inter-relações, reconstruir esta complexidade e estratificada estrutura. A idéia de tempo guarda em si faces

¹⁴¹ A palavra correspondente de *kairos* em latim, *momentum*, imprime um instante singular e apropriado das experiências socialmente estabelecidas.

contraditórias, tanto de um “tempo intemporal” – abstrato, heterogêneo e infinito – quanto de um “tempo temporal” – concreto, homogêneo, contínuo e regular. O tempo pode ser definido também como único e singular ou múltiplo e plural. Há os tempos individuais e coletivos, como também os “tempos cíclicos” [...]. (ARCO-VERDE; FERREIRA, 2001, p. 69-70).

Assim, a medida de tempo não se reduz à medida quantitativa de um tempo físico dado e homogêneo nem à experiência subjetiva, essa medida é resultante simultânea da materialidade do tempo dado e da experiência do tempo sentido: é o tempo sócio-histórico – radicalmente cultural enquanto produto de construções coletivas. O tempo é um e outro, “[...] uma duração cheia de descontinuidades múltiplas, sempre a reinventar; instantes carregados de peso e sentido [...]” (OST, 1999, p. 25, 33).

Concorda-se com François Ost (1999, p. 13) ao afirmar que **o tempo constrói-se socialmente**, porquanto conceitue a instituição social do tempo de *temporalização*, ou seja, “[...] um tempo que já não continua a ser exterior às coisas, como um contendor formal e vazio, mas que participa da sua própria natureza [...]” (OST, 1999, p. 13); o tempo, seja em termos objetivos ou subjetivos (tempo interminável ou fulgurante), é uma construção social a **expressar uma relação de poder sobre o outro-eu**. E como toda relação de poder é apresentada em sua manipulação uma faceta de exigência ética, humanista.

Todo **tempo é construção social**, vinculados às necessidades existenciais. Observando-se o fato de a “ditadura do relógio” ser incapaz de perceber a construção sócio-histórica do tempo (ARCO-VERDE; FERREIRA, 2001, p. 68).

Conforme Yvelise S. F. Arco-Verde e Valéria M. R. Ferreira (2001, p. 68), a mensuração do tempo

[...] é signo do uso do conhecimento para a obtenção de riqueza e poder. Com o advento do capitalismo, os homens que se colocam como definidores das práticas produtivas, das formas de produção, do sentido do dinheiro, fixam, com o uso racional do tempo, certas regras básicas do jogo social. A eficiência do capitalismo é medida pelo tempo da produção, associado ao tempo de circulação da troca, que produz o tempo de giro do capital. [...] “time is money”. Há um incentivo onipresente para a aceleração, por parte dos capitalistas, sobre o tempo de giro do capital, de modo a promover uma tendência social na direção de tempos médios de giro mais rápidos. O trabalhador entra nesse processo complexo de produção articulada com a organização temporal, que traz, na seqüência, a aceleração do ritmo dos processos econômicos e da vida social.

A compreensão temporal é resultante de elementos técnicos e questões de poder, de maneira que o detentor do poder será aquele “[...] em posição de impor aos outros componentes sociais a sua construção temporal, como o mercado, por exemplo, que hoje

impõe o tempo e dita o compasso para todos os Estados do planeta no âmbito de uma economia mundializada e privatizada.” (OST, 1999, p. 27).

A própria idéia de velocidade (e mais ainda a de aceleração), quando se refere à relação entre tempo e espaço, supõe sua variabilidade, e dificilmente teria qualquer significado se não fosse aquela uma relação verdadeiramente variável [...]. Graças a sua flexibilidade e expansividade recentemente adquiridas, o tempo moderno se tornou, antes e acima de tudo, a arma na conquista do espaço. Na moderna luta entre tempo e espaço, o espaço era o lado sólido e impassível, pesado e inerte, capaz apenas de uma guerra defensiva, de trincheiras - um obstáculo aos avanços do tempo. O tempo era o lado dinâmico e ativo na batalha, o lado sempre na ofensiva: a força invasora, conquistadora e colonizadora. A velocidade do movimento e o acesso a meios mais rápidos de mobilidade chegaram nos tempos modernos à posição de principal ferramenta do poder e da dominação. [...] Com essa arma, foi possível estabelecer a meta da conquista do espaço e, com toda seriedade, iniciar sua implementação. (BAUMAN, 2001, p. 17, 131).

Se é verdade que a velocidade deixou de ser uma questão tecnológica presente no dia a dia para se impor como relação de força e jogos de poder, o referente existencial tornou-se “ser instantâneo”, cuja existência reconhece somente momentos, pontos sem dimensões (BAUMAN, 2001, p. 139), determinando-se uma busca absoluta por velocidade a qualquer custo.

O descompasso entre o tempo social (surgimento do conflito), o tempo legislativo (produção da lei), o tempo do mercado (lógica do lucro) e o tempo da norma (interpretação/aplicação da lei ao fato) indica a premente necessidade de o Direito lidar com instabilidades, inseguranças e incertezas (FERRAZ, 2009, p. 1).

Essa concepção de direito enquanto incerteza contrapõem-se à perspectiva juspositivista-liberal de direito enquanto certeza, ou seja, enquanto valor supremo dentre tantos outros valores os quais o direito deve proteger. Legalidade, ordem e certeza não são valores únicos podendo entrar em conflito com outros valores, sendo relativos e não valores absolutos – o caráter instrumental do direito pode comprometer-se como meio de expansão econômica e/ou transformação social. Logo, “[...] produzir um tempo realmente humano, significa pelo contrário, assumir a incerteza da mudança e a finitude [...] um tempo irredutivelmente plural e amplamente indeterminado.” (OST, 1999, p. 28).

O Direito enfrenta concorrência de uma razão econômica que valoriza a eficiência econômica a determinar uma incompatibilidade entre razão jurídica e razão econômica e impulsionar reformas de segunda geração, haja vista o risco apresentar-se em razão de o Judiciário seguir um tempo diferido e não o tempo real dos mercados financeiros (FARIA, 2012, online).

Enquanto a legitimidade do direito expressar-se em segurança, ordem e, amis recentemente, técnicas de gestão, sendo-lhe afastados questionamentos sobre justiça – apercebida como valor metafísico –, a interferência e as ingerências do tempo do mercado no tempo social e no tempo jurídico resultará no ideal de legitimação mediante resolução dos problemas econômicos.

Nesse sentido, conforme assertiva antropológica de Norbet Rouland (2003, p. 237-238, grifo do autor), caberá ao jurista procurar em outros planos, para além da lei e da jurisprudência, o que é direito, pois

[...] não é somente um certo número de *discursos* (normas orais ou escritas), mas também *práticas*, e talvez sobretudo *representações*, que o positivismo dissimula, porque lhe dão medo. [...] é toda uma mascarada que tem um fim [...] apresentar o direito como um conjunto rígido de normas preestabelecidas, fixas, e perfeitamente claras, conformes com os votos da razão técnica, isso para assegurar melhor o poder daqueles que as estabelecem.

A Temperança, cujo significado é “sabedoria do tempo”, pode determinar o compasso do justo, ou ceder espaço para a *destemporalização* seletiva do tempo social, no campo jurídico denominada de **morosidade seletiva**¹⁴², consequência da instituição do *não-tempo* a negar a construção do tempo histórico, concreto, dos seres humanos e humanas com demandas e necessidades reais. Em termos jurídicos, o não-tempo significaria um *não-ser* e consequentemente um *não-direito*, ou seja, a negação mais profunda do *ser*, desconhecido de qualquer autonomia.

O reconhecimento do ser e suas relações são condições de possibilidades para **fazer com que o tempo *temporize-se***, ou seja, construa-se conforme expectativas, imaginários, sensibilidades e necessidades reais. Um tempo portador de sentido, cuja condição seja a temporalização bem sucedida, nem eterno, nem perecível; um tempo que revele o direito e um direito que seja revelado no tempo (OST, 1999, p. 19) – **tempo e espaço social**.

Nas palavras de Ovídio B. da Silva (2006, p. 37, 40), lide é um pedaço da história humana, intratável como problema geométrico ou estatístico. Não apresentável como um problema formalizado, sem vida.

¹⁴² No sistema judicial de justiça assinala-se a aplicação seletiva e/ou aleatória da garantia de razoável duração do processo como consequente à aplicação seletiva do próprio direito posto. Morosidade seletiva essencialmente identificada em face de demandas coletivas de alto impacto social e contrárias aos interesses desenvolvimentistas de setores privados e do próprio Poder Público.

“Um tempo não é uma hora, é um vaso cheio de perfumes, de sons de projectos e de climas.” (PROUST 1949, p. 224 apud OST, 1999, p. 24).

Admitir-se o instante criador implica em reconhecer a irregularidade, pluralidade e abertura social atravessada de incertezas, acontecimentos imprevistos desde o reconhecimento da existência do conflito que não procura ocultar (OST, 1999, p. 34).

A retemporalização remete ao direito ao tempo, “[...] direito ao *seu* tempo, o direito ao *seu* ritmo [...] poder avançar à sua cadência (ou não avançar); melhor: cada um deve poder construir sua história [...]” (OST, 1999, p. 39).

A dominação consiste em nossa própria capacidade de escapar, de nos desengajarmos, de estar "em outro lugar", e no direito de decidir sobre a velocidade com que isso será feito – e ao mesmo tempo de destituir os que estão do lado dominado de sua capacidade de parar, ou de limitar seus movimentos ou ainda torná-los mais lentos. A batalha contemporânea da dominação é travada entre forças que empunham, respectivamente, as armas da aceleração e da procrastinação. O acesso diferencial à instantaneidade é crucial entre as versões correntes do fundamento duradouro e indestrutível da divisão social em todas as suas formas historicamente cambiantes: o acesso diferencial à imprevisibilidade e, portanto, à liberdade. (BAUMAN, 2001, p. 139).

A despeito de o elo social exigir mecanismos a assegurar minimamente a concordância de tempos, fazer o jogo das forças centrífugas e desinstituintes do mercado implica em escolher ritmos temporais ameaçados de implosão, resistindo-se à fragmentação de ritmos coletivos, conciliando-se ritmos sociais diversos ameaçados de discronia, apreendendo-se o *kairos* entre o acaso e a necessidade (OST, 1999, p. 39, 46).

A justa medida temporal será estabelecida na síntese da relação entre tempo fixo, que não deixa margem à mudança, e tempo exageradamente móvel, que não deixa margem à continuidade (OST, 1999, p. 41)¹⁴³: um tempo social portador de sentido, um tempo instituinte, fugidio de figuras estáveis do tempo instituído pelas prescrições de urgência.

2.2.1 Investigação histórico-institucional da razoável duração do processo

Conforme afirmara Ovídio B. da Silva (2006, p. 10), “Ao contrário das matemáticas, os conceitos jurídicos têm história, que haverá de ser revelada por quem procure compreendê-los para adequadamente aplicá-los.”. Os conceitos jurídicos têm historicidade, cuja compreensão é necessária para ampliar a leitura jurídica para além da legalidade com fim

¹⁴³ “[...] ultrapassando os obstáculos emparelhados da indiferença amnésica e da memória obsessiva, por um lado, e da programação determinista e da improvisação inconsequente, por outro.” (OST, 1999, p. 45).

de compreender a construção histórica dos conceitos. É preciso perquirir a história que se esconde atrás dos conceitos.

Toda teoria que nega sua causa distancia-se de seus fins, isto é, relacionados com a sua causa. Foi o que aconteceu com o direito processual. A demonstração do direito de autonomia de ação, é certo, foi importante para evoluir o direito processual [...] O que não é possível é que em nome da ciência exista o esquecimento do homem. O pensar qualquer ramo do direito deve ser o pensar o direito que serve para o homem. (MARINONI, 1996, p. 13).

Alysson Leandro Mascaro (2008, p. 62-69) descreve o desenvolvimento histórico da ideologia processual civil assinalada em três fases distintas, identificando-se em cada uma delas a proeminência de um traço específico, por meio dos quais é possível identificar a assunção de importância institucional conferida ao Judiciário no século XX, especialmente a partir da década de 90, mediante implementação de constantes reformas e adaptações em conformidade com demandas econômicas, políticas e sociais.

Em cada fase o processo civil fora delineado como:

(a) controle ou segurança: na década de 70, período da ditadura militar, existira a proeminência da lógica da segurança processual com fim de controle sociopolítico das decisões em que a demora processual e acúmulo de oportunidades recursais antes de serem problemas, eram necessários ao controle – o Código de Processo Civil de 1973, conhecido como Código Buzaid, retrata essa realidade.

(b) coletivização dos conflitos: na década de 80, período de redemocratização e fortalecimento de grupos sociais organizados, identificaram-se a incapacidade de resposta do Judiciário diante da intensidade de demandas econômicas e da ampliação de politização dos conflitos a resultar na identificação de objetivos processuais com enfoque político, coletivo e social operando mediante molecularização de conflitos.

(c) eficiência ou rapidez: a década de 90 aos dias atuais identificou-se um revés institucional representado pela preocupação com a rapidez processual muito mais do que com o processo justo, haja vista “[...] a dilaceração das salvaguardas institucionais, somada à desconstrução da lógica politizadora do conflito jurídico [...]”, afinal, “[...] o desenvolvimento econômico é muito mais estruturado em torno da eficiência que propriamente da segurança.” (MASCARO, 2008, p. 63). Assim, “[...] em última análise, na década de 90, quer dizer só num certo sentido rapidez processual, porque em seu fundo está a idéia de freio às conquistas sociais que possam surgir legislativamente.” (MASCARO, 2008, p. 64).

Numa sociedade contemporânea cada vez mais dependente da temporalidade e da rapidez manifesta em todo âmbito socioeconômico das relações, evidencia-se fundamental refletir sobre a incorporação da rapidez ao exercício das funções judiciárias (jurisdição, autogestão e formulação de políticas públicas de justiça) orientando-se pela efetividade de direitos e garantias, ampliação da cidadania e consolidação democrática nos resultados em obtenção.

A demanda por rapidez/velocidade encontra-se aderida no processo histórico de incorporação da eficiência técnico-econômica do setor privado no espaço público, de forma ser constantemente necessário reafirmar o processo rápido nunca ter sido sinônimo de justo enquanto possibilidade de transformação social (MASCARO, 2008, p. 68) – neste plano floresce o combate à debilidade institucional do Poder Judiciário, sendo possível identificar uma tendência sempre presente de despolitização da justiça (Judiciário) sob o discurso da eficiência/celeridade (MASCARO, 2008, p. 65).

A racionalidade jurídica, se na década de 80 incorporou – com e sem resultados – o discurso da legalidade pela cidadania ou pela composição do conflito econômico-social, na década de 90 incorporou simplesmente todo o discurso econômico hegemônico liberal, sem uma força semi-autônoma do Estado que pudesse oferecer espaços – ainda que simbólicos nos seus resultados – de uma legalidade de resistências. Está-se tratando, nos últimos anos, de se encontrar as justas medidas para a economia, e não o contrário. (MASCARO, 2008, p. 87).

Existe uma diferença qualitativa entre **tempo das justiças (diferido) e tempo do mercado**. Nas palavras de José Eduardo Faria (2012, online),

[...] no Judiciário trabalha-se com a ideia do tempo diferido pressuposto pelo devido processo legal. Essa ideia revela-se estruturalmente incompatível com a ideia dos mercados financeiros a produzir impacto devastador sobre a autonomia do Judiciário. [...] o Estado Democrático de Direito trabalha com outro tempo, um tempo estruturalmente mais lento.

Nesta [economia globalizada], o sentido de tempo é dado por uma racionalidade de caráter material, pelo cálculo de custo/benefício e pelas expectativas de lucro com relação a um dado ciclo de rotação dos capitais [...] Por isso, empresas e instituições financeiras passam a ver o tempo diferido do processo civil e penal como sinônimo de elevação dos custos das transações econômicas, encontrando, na tendência de aumento do número de causas decididas por aplicação de normas processuais em detrimento da decisão de mérito baseada no direito substantivo, um bom argumento para justificar esse ponto de vista. (FARIA, 2004, p. 115).

Nesse sentido, reafirma-se o tempo ser **construção social** referida, de forma que descompasso entre o tempo social (surgimento do conflito), o tempo legislativo (produção da

lei), o tempo do mercado (lógica do lucro) e o tempo da norma (interpretação/aplicação da lei ao fato) indica a premente necessidade de o Direito lidar com instabilidades, inseguranças e incertezas (FERRAZ, 2009, p. 1).¹⁴⁴ São tempos conflitivos porque diversos em essência e cronologia.

Dir-se-á que a construção da razoável duração do processo (RDP) no sistema de justiça estatal brasileiro encontra suas origens na Convenção Interamericana de Direitos Humanos de 1969¹⁴⁵ (BRASIL, 1992), especificamente no item 8.1, sendo posteriormente constitucionalizada na EC n. 45/2004. Essa afirmação não encontra suporte histórico, haja vista registros da literatura brasileira¹⁴⁶ e documentos anteriores à Convenção comunicarem o pleito por celeridade e otimização do tempo em face das demoras da Justiça (SECRETARIA DA JUSTIÇA E NEGÓCIOS DO INTERIOR, 1943; MENDONÇA, 1899; LESSA, 1915; NUNES, J. C., 1943).¹⁴⁷

¹⁴⁴ “Essa instabilidade estrutural é, ao mesmo tempo, um dos principais fatores responsáveis pelo progresso técnico-material das sociedades modernas e também – aqui aliada às instabilidades econômicas conjunturais, especialmente nas economias menos desenvolvidas – pelas crises que afetam os seus membros, por vezes com efeitos devastadores em termos sociais e psicológicos. Essa incerteza econômica e seus subprodutos são fontes permanentes de “pressão” sobre o sistema político – sob a forma de mudanças legislativas – e sobre o sistema jurídico – sob a forma de inovações contratuais (e.g., novos instrumentos de proteção contra e alocação de riscos) e demandas judiciais.” (FALCÃO, 2010, p. 54).

¹⁴⁵ Adotada e aberta à assinatura na Conferência Especializada Interamericana sobre Direitos Humanos, em San José de Costa Rica, em 22 de novembro de 1969; ratificada pelo Brasil em 25 de setembro de 1992. A Convenção Interamericana dispôs inicialmente sobre direitos civis e políticos, posteriormente adicionou-se o protocolo de direitos sociais.

¹⁴⁶ Em pleno século XXI, os mesmos problemas (morosidade institucional, ineficácia, corrupção, hierarquização, hermeticidade à participação social) identificados nas obras literárias de autores desde o Brasil colônia permanecem a desafiar a sociedade contemporânea, questionando-se o que se aprendera e tem aprendido com as revoluções, golpes militares, movimentos sociais e guerras mundiais que marcaram o século XX (?): “O que podemos esperar, então, do Judiciário, para os próximos 100 anos? [...] Como enfrentar tantas tensões provocadas por contradições sociais tão profundas? **Com a sua atual estrutura hierarquizada, centralizada e pouco democrática, o Judiciário será capaz de cumprir o seu papel de garantir os direitos fundamentais e a dignidade humana e combater a desigualdade, a discriminação e a exclusão?** Enfim, qual é e qual será o papel social do Judiciário da crescente judicialização da política e da politização da justiça?” (TORRES, 2011, online, grifo nosso).

¹⁴⁷ A demanda por razoabilidade temporal pode ser encontrada desde a publicação de 1943 em estudo iniciado em 1941 para a reforma judiciária do Estado de São Paulo – ressalvada a existência de outros documentos que não se tomou conhecimento – no qual uma das primeiras observações refere-se à atenção aos serviços de justiça tendo em vista a celeridade, eficiência e economia, habilitando o tribunal para desempenho de suas funções dentro dos prazos legais, pois o limite de recursos de sua capacidade de trabalho havia sido atingido (SECRETARIA DA JUSTIÇA E NEGÓCIOS DO INTERIOR, 1943, p. 3, 69, 121). Nelson N. Junior e Rosa Nery (2012, p. 247-248) observam a existência de dispositivo semelhante ao 8.1, da Convenção Interamericana de Direitos Humanos (CIDH), no art. 179, VII, da Constituição Imperial de 1824. “Art. 179. A inviolabilidade dos direitos civis, e políticos dos cidadãos brasileiros, que tem por base a liberdade, a segurança individual, e a propriedade, são garantidos pela Constituição do Império, pela maneira seguinte. VIII. Ninguém poderá ser preso sem culpa formada, exceto nos casos declarados na lei; e nestes dentro de vinte e quatro horas contadas da entrada na prisão, sendo em cidades, vilas, ou outras povoações próximas aos lugares da residência do juiz; e nos lugares remotos **dentro de um prazo razoável, que a lei marcará**, atenta a extensão do território, o juiz por uma nota, por ele assignada, fará constar ao reo o motivo da prisão, os nomes do seu acusador, e os das testemunhas, havendo-as.”

Outrossim, a percepção histórica de demanda por RDP demonstra a positivação mediante a pactuação interamericana e a constitucionalização nacional não terem sido efetivadas somente em razão de demandas de alguns juristas e instituições, sendo possível observar o engendramento de outros elementos passíveis de verificação histórica:

(a) no plano global: sob influência de diretrizes internacionais definidas pelo Banco Mundial e da análise econômica do direito – o discurso de eficiência institucional e processual esteve em longo período de gestação e a identificação de suas premissas/origens são imprescindíveis para verificação de políticas públicas e ações em implementação. A construção do significado de celeridade é resgatado no âmbito da relação entre Direito e Economia, especificamente, em relação à visão pragmática (utilidade-eficiência, custo-benefício).

b) no plano nacional: reforma gerencial (EC n. 19/1998) – recebe influências do discurso de crise do modelo de gestão. Destacam-se também os debates sobre a reforma do Judiciário, a institucionalização do CNJ como instância coordenadora e formuladora de políticas judiciárias (metas e planejamento estratégico), reformas processuais, formação de Pactos de Estado, PNDH's e registros literários (descrevem a demanda por celeridade/efetividade/eficiência judicial).

O panorama histórico retrata que a resposta para “crise da Justiça” apercebida pelo senso comum como sinônimo de “morosidade do Judiciário” tem sido global, para uma sociedade globalizada; ignorando-se especificidades, contextos, experiências e demandas locais. Afinal,

[...] as demandas nacionais brasileiras, de libertação da opressão, da ilegalidade, contra a debilidade institucional do Poder Judiciário, contra sua corrupção e contra sua má formação, apenas técnica e desligada dos problemas sociais, todas essas preocupações não entram no quadro das demandas empresariais transnacionais contemporâneas. (MASCARO, 2008, p. 63-64).

Nesse sentido, a duração razoável do processo não pode ser interpretada somente por meio da incorporação constitucional das disposições da Convenção Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) sobre razoabilidade temporal¹⁴⁸ – como se fosse um dado –, e sim

¹⁴⁸ As disposições sobre duração razoável do processo localizada na parte I “Deveres dos Estados e direitos protegidos”, capítulo II “direitos civis e políticos”, item 7.5 e 8.1. **7.5:** Toda pessoa detida ou retida deve ser conduzida, sem demora, à presença de um juiz ou outra autoridade autorizada pela lei a exercer funções judiciais e tem direito a ser julgada dentro de um prazo razoável ou a ser posta em liberdade, sem prejuízo de que prossiga o processo. Sua liberdade pode ser condicionada a garantias que assegurem o seu comparecimento em juízo. **8.1:** Toda pessoa tem direito a ser ouvida, com as devidas garantias e dentro de um prazo razoável, por um juiz ou tribunal competente, independente e imparcial, estabelecido anteriormente por

como um processo histórico de interiorização de valores em face de demandas concretas. Observando-se: não se está a afirmar a inexistência de morosidade da justiça e sim a questionar, desde a assertiva de a crise do judiciário ser estrutural, quais têm sido as respostas apresentadas e o direcionamento das ações.

A assinatura de tratado internacional pelo Estado implica na assunção de compromisso de respeito pelo conteúdo, ou seja, implica no respeito e garantia dos direitos nele constantes. As obrigações assumidas neste tratado obrigam o Estado signatário a adotar medidas para tornar os direitos e as garantias efetivos, prevenir violações, processar, condenar e reparar violações e consequências, sob pena de denúncia aos órgãos de proteção dos direitos humanos em caso de descaso do sistema jurídico interno.

De fato, essa convenção de direitos humanos introduziu a RDP no âmbito da legalidade estatal ao ser ratificada pelo Brasil em 25 de setembro de 1992, contudo, os processos de interiorização iniciaram-se em período anterior à ratificação o tratado e à constitucionalização.

A intensa movimentação institucional com fim de incorporar a razoável duração do processo no rol de garantias e direitos fundamentais, mesmo considerando-se a ratificação de tratado internacional de direitos humanos possuir *status* de norma constitucional em conformidade com o art. 5º, § 2º, CF¹⁴⁹, operou uma dupla normatização (nos planos internacional e nacional) dessa garantia, cuja necessidade poderia ser contestada ou afirmada.

Contestada em função das intenções de se reproduzir uma mesma diretriz com força normativa no plano interno, e afirmada em razão de aquela convenção não dispor amplamente sobre a RDP restringindo-a ao âmbito penal; conquanto uma interpretação ampliativa de normas de direitos humanos tornaria passível a extensão aos processos civil e administrativo (NERY JUNIOR; NERY, 2012, p. 248). A constitucionalização formalizou essa interpretação.

Quanto ao processo de constitucionalização da RDP oportuno observar a PEC 96/1992, proposta pelo deputado federal Hélio Bicudo, não contivera disposição específica sobre introdução da razoável duração do processo no rol de direitos e garantias fundamentais¹⁵⁰, concentrando-se na temática de reorganização da carreira dos magistrados. A

lei, na apuração de qualquer acusação penal formulada contra ela, ou para que se determinem seus direitos ou obrigações de natureza civil, trabalhista, fiscal ou de qualquer outra natureza (BRASIL, 1992).

¹⁴⁹ Art. 5º, § 2º, CF: Os direitos e garantias expressos nesta Constituição não excluem outros decorrentes do regime e dos princípios por ela adotados, ou dos tratados internacionais em que a República Federativa do Brasil seja parte.

¹⁵⁰ Segundo informações verbais do Desembargador (TJSP) Álvaro Augusto dos Passos, a proposta de inserção da razoável duração do processo no art. 5º, CF, surgira a partir de proposta de emenda substitutiva à PEC n.

despeito dessa ausência, na justificativa da proposta de emenda criticou a atuação governamental em face da necessidade de modernização do aparelhamento judiciário, concebida como

[...] causa da crise avassaladora em que há muitos anos se esbate a nossa Justiça. Quase sempre tardia, deixa que esta se embarace na inabilidade e incompetência das partes, e sofre hoje, mais do que nunca, o impacto arbitrário do Poder, representado por seus órgãos de segurança, que não vacilam em usar de prepotência, negligenciando conscientemente todo o elenco dos direitos humanos. Desprovidos de garantias, são poucos, muito poucos os que não cruzam os braços, à espera de que acabe a avalanche.” (BICUDO, 1992, online).

Destacam-se outros excertos:

[...] a situação presente decorre da defasagem entre o conservadorismo tão típico das classes jurídicas e o ímpeto desenvolvimentista que se espalhou pelo resto da vida do país desde a revolução de 1964. [...] o Judiciário foi o único dos poderes que manteve uma estrutura praticamente inalterada [...]. E permaneceu como fora concebido: para atuar dentro de um esquema menos ambicioso, de uma sociedade estável [...]. As mazelas mais crônicas da Justiça brasileira não são de caráter meramente funcional. Indagamo-nos sobre se haveria coragem para alterar-se a estruturação de alto para baixo [...]. Reaparelhar o Poder Judiciário ultrapassa de muito considerações materiais e administrativas para atingir questões morais e políticas. O império da Justiça, se não é tomado como simples figura retórica, situa-se numa pátria – o Estado de Direito. Sem assentá-la definitivamente sobre esse fundamento indispensável, a preciosidade de qualquer reforma será decorativa e vã. (BICUDO, 1992).

A proposição continha precisa advertência sobre a impossibilidade de realizar reformas modernizadoras sem se atentar para a estrutura do poder Judiciário afeita ao conservadorismo, ou seja, sem atingir questões políticas e morais.

Suscitando José Carlos Barbosa Moreira (2001, p. 232), uma pergunta consequente é apresentada: por que o tempo sobrepôs(ões)-se ao debate sobre a democratização institucional? Qual o sentido e interesse no hiperdimensionamento da malignidade da lentidão preferindo-a a todos os demais problemas da instituição judiciária?

A RDP fora inserida como *standard*¹⁵¹ de reformas a exasperar os debates em relação à democratização da instituição judiciária num contexto de reformas do Estado e

96/1992 realizada pela comissão conjunta AMB-OAB (ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS, 1999).

¹⁵¹ “Na verdade, no modo como são apresentados – pelo menos em sua expressiva maioria – tais *standards* são originários de construções nitidamente pragmatistas, mas, que, em um segundo momento, adquirem foros de universalização. [...] Trata-se, por assim dizer, de um conjunto de ‘critérios aplicativos’ cognominados de ‘princípios’, os quais, reconheço, podem ser importantes na busca de soluções jurídicas na cotidianidade das práticas judiciárias, mas que, em sua maior parte, possuem nítidas pretensões de meta-regras, além de, em

administrativa, de modo que o discurso de “a aceleração do processo visar o rápido restabelecimento da paz social” tenha produzido um efeito de verdade – reconhecendo-se na significatividade aberta da RDP sua caracterização como estereótipo passível de dissimulação e omissão.

No uso persuasivo da linguagem o conhecimento é produzido a partir de jogo não textual, de associações conotativas a criar “[...] um efeito de inferência lógica, preenchendo lacunas de uma derivação não demonstrativa.” (WARAT, 1995b, p. 76); típico exemplo da assertiva: “a celeridade resolverá a crise da Justiça”.

“[...] esses enunciados performativos¹⁵² [...] são actos mágicos que são bem sucedidos porque estão à altura de se fazerem reconhecer universalmente, **portanto, de conseguir que ninguém possa recusar ou ignorar o ponto de vista, a visão, que eles impõem.**” (BOURDIEU, 1989, p. 237, grifo nosso).

O termo “celeridade” ou a expressão “razoável duração do processo” possuem significação incompleta, repleta de incerteza, contudo estão a substancializar e justificar projetos políticos de reformas da instituição judiciária, o que importa em assumir custos, um custo social, pois dissimula o fato de que todos possuem interesse na razoável duração do processo e a consequência de sua implementação é a expansividade de acesso à justiça, e omite o contexto de reformas administrativa em conformidade aos ditames eficientistas neoliberais, os usos patológicos do Judiciário pelos demais poderes do Estado e setores financeiros etc.

Na análise das relações institucionais públicas e civis, a RDP tem assumido um ponto de convergência a diluir conflitos. Por meio dela se estabeleceu a conjugação do acesso à justiça e eficiência pressupondo-se¹⁵³, a despeito do vínculo significativo com o hiperdimensionamento da eficiência, a expansividade de acesso aos direitos e às justças conquistada reflexivamente.

Neste aspecto, identifica-se disputa interpretativa em razão do protagonismo de Organizações Internacionais e setores privados a reduzir o conteúdo dessa garantia à

muitos casos, sofrerem de tautologia. Assim, parece necessário, um mínimo de distinção entre os diversos tipos apresentados no sistema jurídico.” (STRECK, 2009b, p. 490-491).

¹⁵² “[...] entendendo-se que, ao contrário do constativo que se contenta em registrar aquilo que existe, o performativo faz existir aquilo que anuncia.” (OST, 1999, p. 46), operando um efeito de verdade.

¹⁵³ “Pressuposições são proposições que são tomadas pelo(a) produtor(a) do texto como já estabelecidas ou “dadas” [...] Se, por outro lado, temos uma visão intertextual da pressuposição e assumimos que as proposições pressupostas são uma forma de incorporar os textos de outros [...] podem ser manipulativas assim como sinceras [...] As pressuposições são formas efetivas de manipular as pessoas, porque elas são frequentemente difíceis de desafiar [...] As pressuposições manipulativas também requerem sujeitos interpretantes com experiências e suposições particulares em textos anteriores e, assim fazendo, elas contribuem para a constituição ideológica dos sujeitos.” (FAIRCLOUGH, 2008, p. 155-156).

eficiência econômica e produção de resultados. Os desdobramentos desta perspectiva são identificáveis nos rumos das reformas institucionais e processuais que seguem a pauta global de reformas elaborada pelo Banco Mundial.

As demandas de pautas sociais permanecem secundarizadas e postergadas ou com avanços limitados e definidos por aqueles setores de interesses mercadológicos – a despeito da permanente luta por espaço – haja vista as propostas sociais irem de encontro aos interesses hegemônicos por priorizar, nas palavras de Boaventura de S. Santos (2001), a revolução democrática da justiça com enfoque na efetivação de direitos humanos.

Sob esse aspecto, torna-se possível apreender e traduzir a razoável duração do processo em outro sentido, como razoável duração de justiça, não com o intuito de tornar processo e justiça sinônimos, e sim no reconhecimento de que o fim do processo é promover/efetivar justiça, de tal forma que ela deve ser suficientemente promovida pelo processo e procedimentos com o fim de atender às demandas materiais/concretas de direitos humanos (sociais, econômicos, culturais e ambientais).

Afinal, qual a importância de a duração do processo ser razoável senão em face da concretização de direitos?

O tempo referido na RDP não é um tempo abstrato (*khronos*), mas um tempo experienciado (*kairos*) relacionado a um espaço-tempo social sólido, interpretando-se essa garantia referida em realidades e ampliada nos processos democratização institucional necessárias ao diálogo de abertura aos *lugares-vazios* (BAUMAN, 2001, p. 120-122)¹⁵⁴. A razoabilidade temporal não somente focada na formalidade temporal, como também na exequibilidade, na facticidade.¹⁵⁵

Considerando-se o tempo ser sempre referido em algo e em espaço-tempo social, propõe-se a temporalidade razoável como um tempo referido no acesso aos direitos e às justiça.

2.2.2 Garantia à razoabilidade temporal

No início da pesquisa estabeleceu-se a pressuposição de admissibilidade na abordagem da razoável duração do processo como princípio mediante estabelecimento de critérios a identificar seu nível normativo. A hipótese de que a RDP seria enquadrada como

¹⁵⁴ Ver item 2.5 Disputa de espaço e instrumentos de participação social na administração da justiça.

¹⁵⁵ Nesse aspecto, “esquizofrenias” tal qual reclamação em relação à exagerada celeridade na tramitação processual não parecerá tão descabida e anormal.

princípio foi desqualificada no decorrer do desenvolvimento da pesquisa ao se identificarem (a) a vacuidade significativa proveniente do uso indistinto do termo, tornando-o num só tempo estereótipo e standard de quaisquer políticas judiciárias, e (b) a carência de sentido normativo (normatividade), ou seja, ser destituída de nível deontológico, conquanto possuidora de nível teleológico.

O estudo de Lenio Luiz Streck (2009b, p. 475-547) sobre a integridade e a coerência do Direito¹⁵⁶ e o fenômeno do pan-principiologismo a expandir a cultura *standardizada* na operacionalidade do Direito contribuíram para delinear a caracterização da razoável duração do processo como garantia fundamental. Do mesmo modo, as pesquisas de Boaventura de Souza Santos em face do acesso ao direito e à justiça, administração judicial da justiça e elaboração de políticas públicas de justiça foram consideradas efetivos referenciais para continuidade e prosseguimento do estudo desenvolvido em função da teleologia/garantias e não da deontologia/princípios (normatividade).

A normatividade dos princípios retira seu conteúdo normativo de uma convivência intersubjetiva que emana dos vínculos existentes na moralidade política da comunidade; assim eles tornam-se faticizados por todos que vivenciam e participam da comunidade política e que determinam a formação comum de uma sociedade, por isso possuem status constitucional e caracterizam-se como deontológicos (STRECK, 2009b, p. 495).

A questão que realmente importa nesse contexto – como de resto em toda a atividade interpretativa – é a aplicação coerente e integrativa do aludido padrão, ou seja, se é um padrão (princípio), deve ser seguido, a partir da relevante circunstância de que possa ser construído um núcleo de sentido que indique, para os casos futuros, como e em que casos pode o princípio incidir. Portanto, além de uma tautologia, o princípio corre o risco de servir de *standard* performático, apenas para reforçar retoricamente algumas aplicações de determinado preceito constitucional. [...] o *standard*/critério pode ter caráter de princípio. Dependerá, como nos demais casos, do uso que dele for feito. (STRECK, 2009b, p. 492).

Conceituar a razoável duração do processo como princípio significaria resvalar à tautologia e pretensão retórico-corretiva afeitas ao fenômeno do *pan-principiologismo*¹⁵⁷ hodierno a estabelecer princípios *ad hoc*, de forma ilimitada, confundindo argumentos ou

¹⁵⁶ “Somente a partir da integridade e coerência, fruto da reconstrução institucional do direito, que se alcançará a concretização da necessidade da tempestividade processual. O que quero afirmar é que a mera invocação do ‘princípio do processo tempestivo’ não possui maior serventia do que a invocação de qualquer outro prêto-à-porter retórico.” “[...] a integridade e a coerência guardam um substrato ético-político em sua concretização, isto é, são dotadas de consciência histórica e consideram a facticidade do caso [...]” (STRECK, 2009, p. 481).

¹⁵⁷ “[...] na ausência de leis apropriadas (a aferição desse nível de adequação é feita, evidentemente, pelo protagonismo judicial), o intérprete ‘deve’ lançar mão dessa ampla principiologia, sendo que, na falta de um ‘princípio’ aplicável, o próprio intérprete pode criá-lo. Em tempos dessa ‘densa principiologia’.” (STRECK, 2009b, p. 493).

pontos de vista com princípios jurídicos, estes sim, detentores de normatividade (STRECK, 2009b, p. 476-477, 480). Classificar a RDP como princípio seria alçá-la como um *standard* retórico-interpretativo, tal qual tem sido reproduzido na fundamentação de reformas.

Ora, em já havendo um dispositivo constitucional tratando dessa “tempestividade processual” e inúmeros mecanismos processuais que mais e mais reforçam (e exageram) o protagonismo judicial, outra indagação indispensável é: qual é a utilidade desse princípio e quais os elementos que poderiam conduzi-lo ao nível de normatividade que deve ter um princípio no paradigma do Estado Democrático de Direito? Agregue-se, ademais, que a previsão de que o processo deva ser concluído em um prazo razoável não proporciona, por si só, a dimensão concreta do que seja “tempestividade”. [...] O que quero afirmar é que a mera invocação do ‘princípio do processo tempestivo’ não possui maior serventia do que a invocação de qualquer outro *prêt-a-porter* retórico. (STRECK, 2009b, p. 481).

Não sendo possível identificar a força normativa de tempestividade processual, haja vista a impossibilidade concretização de tempestividade processual pela sua simples invocação, recorda-se a própria expressão do texto normativo: garantia.

Rui Barbosa (1978, p. 120-124), citando Vincenzo Arangio-Ruiz, **distingue direito de garantia**, apercebendo as garantias constitucionais como concessões aos indivíduos destinadas a salvaguardar, proteger e amparar direitos, são meios de conseguir o respeito ao direito – em outras palavras, garantia é segurança de um direito, “[...] é o requisito de legalidade, que o defende contra ameaça de certas classes de atentados, de ocorrência mais ou menos fácil [...]” (BARBOSA, 1978, p. 123).

Garantias são meios destinados a fazer valer direitos (concretizar), instrumentos pelos quais se asseguram o exercício e gozo (SILVA, J. A., 2009, p. 412).

A despeito de existente, a distinção entre direito como declaratório e garantia como assecuratória é tênue e por vezes indistinta, no sentido de ser possível declarar direitos garantindo-os (SILVA, J. A., 2009, p. 186-187). Contemporaneamente, muitas das garantias fundamentais são consideradas direitos ou são direitos com significação garantística, no sentido de que, todo direito carrega consigo uma faceta de garantia.¹⁵⁸

Conforme Ovídio Baptista da Silva (2006, p. 2) “[...] a lei deve ser apreendida como uma proposição cujo sentido altera-se na medida em que se alteram as variantes necessidades e contingências históricas.” Nesse sentido, fatores políticos e econômicos

¹⁵⁸ Interessa observar a possibilidade de a significatividade de determinado direito ser determinada conforme alterações e/ou aprofundamento de garantias no tempo-espço social. Porventura, não ao acaso, a CF/88 aborda sob o mesmo título, direitos e garantias fundamentais (SILVA, J. A., 2009, p. 186), inferindo-se ser possível interpretar o direito a partir de novo referencial aceito formal ou tacitamente sob forma de garantias; observando-se a possibilidade de essas garantias também serem passíveis de interpretação.

provocam mudanças no direito e através do direito, pois a mudança jurídica não se encontra desvinculada do conflito entre grupos e classes sociais a atuar divergentemente com fim de adequar as instituições e os instrumentos a seus fins particularizados (FARIA, 1984, p. 40).

Joaquim Falcão (2010, p. 29-30) esclarece a arena da luta de interesses conflitantes não mais dizer respeito à elaboração normativa de forma exclusiva, mas principalmente à interpretação de regras/princípios/garantias constitucionais e infraconstitucionais.

Se admitirmos que as palavras não têm sentido unívoco, cada artigo e de cada palavra da constituição é outra vez luta renhida, arena de interesses conflitantes. Agora, não mais de elaboração, mas de interpretação. [...] São, pois dois os principais caminhos da mudança constitucional: ou muda-se o texto, muda-se a constituição, o significante, a parte, ou muda-se, a interpretação, o significado, de constituição, todo o país escolhe seu método. (FALCÃO, 2010, p. 28, 30).

A vagueza, como problema denotativo, e a ambiguidade, como problema designativo, terminológicas da RDP têm justificado a aplicação indiscriminada (extensão indeterminada) e independência do contexto de uso (devido ao grau de incerteza de sua significação base – trata-se de “significação anêmica”) (WARAT, 1995b, p. 76-79).

A despeito da tentativa de introduzir critérios objetivos¹⁵⁹ para auferir a razoável duração do processo, seu conteúdo permanece indeterminado e impreciso em razão da impossibilidade de fixação de um sentido *a priori*. Afinal, conforme se verificou em item precedente, o tempo é referido no social.

Conquanto seja possível construir uma leitura da razoável duração do processo alargada, não somente formalista, quantitativista e tecnicista; importando examinar a função social dessa garantia haja vista encontrar-se vinculada aos âmbitos administrativos e jurisdicionais.

Em relação ao âmbito jurisdicional, o processo é compreendido como “[...] negociação das diferenças, da diminuição das desigualdades prejudiciais e da socialização das perdas.” (APOSTOLOVA, 1996, p. 143), fazendo da dimensão existencial humana

¹⁵⁹ Segundo Nelson N. Junior e Rosa Nery (2012, p. 249-250) a razoabilidade temporal não poderá ser aferida mediante delimitação material *a priori*. No mesmo sentido, Canotilho e Moreira (2007, p. 418, grifo do autor) afirmam “A razoabilidade ou a desrazoabilidade do prazo não pode fixar-se *a priori*, podendo e devendo recorrer-se a *topoi* interpretativos (complexidade do processo, comportamento do recorrente e das autoridades do processo, modo de tratamento do assunto pelas autoridades judiciais e administrativas, consequências para as partes).” Assim, alguns critérios objetivos poderiam ser estabelecidos para auferir a caracterização da RDP: (a) natureza do processo e complexidade da causa, (b) comportamento das partes e procuradores, (c) atuação do órgão jurisdicional, (d) fixação de prazos legais para prática de atos processuais (NERY JUNIOR; NERY, 2012, p. 249-250).

imprescindível ao direito, de modo que “Ou o Direito Processual resgata o humanismo, ou o Direito Processual não cumpre sua destinação ética [...]” (HERKENHOFF, 1997, p. 141) – concretização/efetivação de direitos em conformidade com o ideal sociopolítico constitucional de justiça social.

A idéia de uma teoria apartada do ser levou ao mais lamentável erro que um saber pode conter. É certo que todo saber, quando cristalizado através de signos, afasta-se de sua causa. O pensar o direito, no entanto, tornou-se um pensar pelo próprio pensar. Um pensar distante da causa que o levou ao *cogito* do direito. Toda teoria que nega sua causa distancia-se de seus fins, isto é, relacionados com a sua causa. Foi o que aconteceu com o direito processual. A demonstração do direito de autonomia de ação, é certo, foi importante para evoluir o direito processual [...] O que não é possível é que em nome da ciência exista o esquecimento do homem. O pensar qualquer ramo do direito deve ser o pensar o direito que serve para o homem. (MARINONI, 1996, p. 13).

O realinhamento das noções de processo e procedimento é restabelecido ao se considerar que o processo deve atender às expectativas do direito material além de conferir técnicas processuais adequadas às particularidades do caso concreto (MARINONI; ARENHART, 2010, p. 428).

O procedimento é ressignificado como técnica detentora de finalidades, pois no exercício da jurisdição, o procedimento veicula compromissos e estabelece relações com valores proclamados pelo Estado Democrático de Direito, apresentando-se como um dentre os elementos por meio dos quais os direitos materiais serão concretos ou simbólicos, ou seja, mediante o procedimento determina-se se a tutela jurisdicional será efetiva e legítima¹⁶⁰ ou meramente retórica e ilegítima.

Essa ressignificação de destacada importância do procedimento é abordada pelo João Baptista Herkenhoff (1997) sob o enfoque humanista do processo ao ressaltar a importância social e política da tutela jurisdicional interessada na democratização do acesso à justiça, em que o humano passa a ser principal foco de todas as estratégias de ação e planejamento. Um processo voltado para homens e mulheres, em favor de homens

¹⁶⁰ A legitimação da jurisdição estatal é identificada na outorga de técnica processual idônea e adequada à tutela do direito material (MARINONI; ARENHART, 2010, p. 429). Assim, mediante reflexões pautadas sob a categoria de Estado Democrático de Direito, tornou-se possível repensar as bases conceituais de processo e procedimento a partir das necessidades materiais, pois a técnica não pode ser inibidora da tutela de direito material no caso concreto; “[...] o legislador deve estruturar o procedimento – aí compreendido como técnica processual – de modo a permitir as tutelas prometidas pelo direito material [...]” (MARINONI; ARENHART, 2010, p. 411).

e mulheres, axiologicamente orientado, ou seja, instrumento de realização de valores éticos.¹⁶¹

Em termos simbólicos, o direito processual é tão substantivo quanto o direito substantivo. Daí também que a perda de eficácia processual por via da inacessibilidade, da morosidade, do custo ou da impunidade afete a credibilidade simbólica da tutela judicial (SANTOS; MARQUES; PEDROSO, 1995, online).

Em relação ao âmbito administrativo, a compreensão de justiça humanizada “[...] não é empreitada apenas a ser concretizada apenas pelo Direito Processual [...]”, dependendo também de instituições judiciárias humanizadas. Para tanto, políticas jurídicas de órgãos administrativos da justiça fundadas no combate à desestruturação e morosidade consubstanciam-se em grande valia. “O resgate do humanismo, no Direito Processual, impõe estruturas judiciárias humanizadas, concebidas a partir do interesse coletivo, exorcizadas do ranço e da mesmice.” (HERKENHOFF, 1997, p. 127, 132).

O encadeamento entre administração e jurisdição operada pela razoabilidade temporal desvela-se em alguns em dois aspectos considerados relevantes: morosidade seletiva e uso patológico do Executivo e outros litigantes contumazes. Especialmente em relação ao uso patológico do Executivo e outros litigantes contumazes, cabe considerar as incursões do Poder Público, em sua administração direta e indireta, atuar como um dentre os maiores litigantes no poder Judiciário, postergando a solução de processos judiciais, valendo-se da morosidade para adiar o cumprimento de seus deveres constitucionais perante os cidadãos (NERY JUNIOR, 2009, p. 319); tratando o poder Judiciário como se fosse aparato burocrático mediante a transferência responsabilidades., envolvendo sérios custos sociais, econômicos e políticos. Valendo-se do mesmo cálculo racional de custo/benefício¹⁶² praticado pelo Poder Público, outros litigantes contumazes apostam em estratégias procrastinatórias.

¹⁶¹ O imperativo humanista para uso da técnica estabelece-se na medida em que o direito processual detém profunda conotação humana, ética, valorativa – não é neutro –, devendo ser pensado a partir de pressupostos de legitimação determinados. O ‘resgate do humanismo’ estabelece a concepção procedimental de que homens e mulheres não sejam instrumentalizados, aviltados e obscurecidos pelo procedimento, mas que sempre estejam visíveis e caracterizados como pessoas. “Como pode haver uma justiça com rosto humano se só são reconhecidos e legitimados os caminhos previstos na técnica jurídica? E pode haver uma justiça de homens para homens que não tenha rosto humano? A humanização da Justiça, a humanização do processo civil e penal, a humanização da linguagem das partes, a humanização do próprio ambiente judiciário é um desafio, a meu ver, inafastável.” (HERKENHOFF, 1997, p. 30).

¹⁶² Constatou-se “[...] que os custos esperados impostos pelo sistema jurídico são inferiores a seus benefícios esperados, viabilizados por um problema de lentidão da Justiça que as mesmas estratégias contribuem para acentuar. [...] Há aqui um mecanismo perverso de retroalimentação, em que a morosidade cria incentivos para a adoção de comportamentos que agravam ainda mais a morosidade.” (FALCÃO, 2011, p. 38).

Por fim, cabe considerar a estratégia redefinitória da RDP implica em caracterizar tipos particulares de definições persuasivas com as quais se estabelecem critérios designativos com fim de convencer o receptor em relação aos juízos valorativos do emissor induzindo-o por meio do processo definitório. “Redefinir é mudar as características designativas de um termo, permitindo a alteração do campo denotativo. As redefinições no processo judiciário encontram-se sempre axiológica ou ideologicamente determinadas.” (WARAT, 1995b, p. 80).

O que se pretende afirmar é que a RDP não é um conceito meramente técnico, como o é a celeridade, mas uma garantia fundamental de que no âmbito do sistema judicial de justiça o acesso aos direitos e às justiças sejam concretizados e progressivamente expandidos. É uma garantia internacional e constitucionalmente estabelecida no sentido de traduzir para o âmbito do terceiro poder a razoabilidade do tempo de justiça (ou seja, o reconhecimento de temporalidades na construção social do tempo), sendo certo que essa não se concretiza por meio de uma visão monológica, hermética, formalista, tecnocrata, metrificadora, quantitativista etc.

Uma interpretação diversa da transcrita acima tem resultado em custos sociais democráticos e retrocesso à experiencição sociopolítica do terceiro poder, especialmente porque direcionada ao atendimento de interesses formal e mercadológico em relação ao processo, procedimento, instituição judiciária, administração judicial da justiça e formulação de políticas públicas judiciais.

2.3 Protagonismo do CNJ: administração judicial da justiça e diretrizes institucionais para formação de política judiciária

A despeito de a construção histórico-institucional do CNJ não ser objeto de abordagem nesse item, importa considerar a influência recebida pela Lei Orgânica da Magistratura Nacional (Loman)¹⁶³ na constitucionalização desse órgão determinada pela EC n. 45/2004 em face da atribuição de “controle externo” do poder Judiciário.

A criação do CNJ em 31 de dezembro de 2004, instalado em 14 de junho de 2005, compõe um série de significativas alterações introduzidas pela referida emenda constitucional

¹⁶³ BRASIL, 1979. Publicada em 1979, a Loman, também conhecida como Estatuto da Magistratura, é uma dentre as excrecências remanescentes do período ditatorial do País. Atualmente tem servido aos interesses das cúpulas judiciárias mediante centralização do controle, mantendo-se impermeável à democratização. Os arts. 1º, II, 3º, § 1º e 50-60, Loman, dispõem sobre o Conselho Nacional da Magistratura (CNM) como órgão disciplinar do poder Judiciário, composto por sete Ministros do Supremo Tribunal Federal escolhidos por seus pares, inadmitindo-se a recusa do encargo. A presidência e vice-presidência do Conselho seriam exercidas automaticamente pelo presidente e vice-presidente do Supremo Tribunal Federal (STF).

– no decorrer da qual se instaurou uma série de debates em relação à institucionalização do Conselho, especificamente quanto à atribuição de controle disciplinar dos magistrados, razão pela qual é também denominado “órgão de controle externo”.

Eugenio R. Zaffaroni (1995, p. 182-183) constatara o fato de os modelos democráticos modernos procurem reduzir a hierarquia interna do poder Judiciário mediante a transferência das funções de controle interno e disciplinares a um conselho democrático, cuja composição seria determinante na caracterização institucional, promovendo a horizontalidade por meio de designação dos conselheiros judiciários a romper com o corporativismo judiciário mediante distribuição eleitoral e composição plural.¹⁶⁴

Conquanto não se proponha diretamente analisar os desdobramentos da composição do CNJ e tão pouco o exercício da atribuição disciplinar, pondera-se o fato de a composição¹⁶⁵ do Conselho – (9) magistrados, (2) promotores, (2) advogados e (2) cidadãos – assemelhá-lo mais a uma corregedoria nacional do que propriamente a um órgão de controle externo do Judiciário. O que o CNJ realiza não é controle externo, mas um papel ampliado das corregedorias e administração dos tribunais de justiça, caracterizando-se como órgão de autocontrole do poder Judiciário.

O CNJ é órgão administrativo judicial, não jurisdicional,¹⁶⁶ cujas atribuições encontram-se dispostas no art. 103-B, § 4º, CF – controle disciplinar (cumprimento dos deveres funcionais dos juízes), administrativo e financeiro dos tribunais de justiça –, entre outras passíveis de lhe serem atribuídas pela Loman.

Para fins dessa pesquisa, importa investigar a caracterização do CNJ no exercício de coordenação das práticas administrativas (gestão, modernização, acesso à justiça etc.) do terceiro poder¹⁶⁷, pois se reconhece nesse âmbito – assim como na formulação de políticas públicas – diferenças em relação à proposta de criação do CNM.

¹⁶⁴ “A organização judiciária, cujo modelo não é nem neutro nem meramente funcional e tampouco necessariamente decorrente do sistema jurídico adotado, é cópia do sistema de dominação feudal da Península Ibérica, e estabelece hierarquias de acordo com o território onde seus membros exercem seu poder: desde os grandes tribunais nacionais até uma vara especializadas em alguma comarca de interior. Esta hierarquia se transporta também para os funcionários, tão mais importantes quanto mais ‘nobre’ o espaço onde trabalham, não obstante todos exercerem alguma forma de autoridade, pelo simples fato de cuidarem de papéis que supostamente servem para a justiça ser feita.” (PRESSBURGER, 1996, p. 197).

¹⁶⁵ Observando-se o fato de a composição ter sido alterada pela EC n. 61/2009 (BRASIL, 2009c) ao dispor sobre a presidência do CNJ ser necessariamente o presidente do STF – essa mesma disposição encontra-se no art. 3º, § 1º, da Loman. Anteriormente, a presidência seria eleita dentre os membros do STF, nomeado pelo Presidente da República após aprovação da escolha por maioria absoluta do Senado Federal.

¹⁶⁶ Arts. 92, I-A, e 103-B, § 4º, CF.

¹⁶⁷ Ações referentes a essa atribuição encontram-se especificadas nos sete incisos subsequentes ao § 4º, CF, dentre os quais, importa destacar os incisos II (zelo pela observância do art. 37, CF) e VII (elaboração de relatório anual sobre a situação do poder Judiciário e proposição de providências julgadas necessárias). Não será abordada a atividade de controle disciplinar.

Em relação à dimensão estrutural administrativa, inegável os avanços em termos de informação, modernização, práticas de gestão, redução da corrupção e prática de nepotismo no poder Judiciário mediante a atuação do CNJ. Observando-se ser corolário lógico de um regime republicano a necessária correlação existente entre poder e responsabilidade, compreendida como dever de informação e prestação de contas (*accountability*) da forma como o poder político é exercido (COMPARATO, 2004, p. 12); afinal, a atuação administrativa do Judiciário deve ser submetida a uma fiscalização permanente de sua regularidade, assim como nos demais poderes públicos e políticos, sendo forçoso reconhecer que anteriormente ao CNJ os controles institucionais da ação administrativo-judiciária eram temerosos e/ou inexistentes (COMPARATO, 2004, p. 13).

A despeito desse reconhecimento, os contornos políticos da atuação do CNJ como órgão administrativo judiciário são passíveis de indagações quanto duas atuações: (a) centralização e uniformização de projetos políticos administrativos e (b) elaboração e concretização de políticas públicas de justiça^{168, 169}.

A atuação do CNJ é diferenciada como formulador de políticas judiciárias e políticas públicas de justiça, respectivamente compreendidas como *gênero* de ações de caráter organizacional e administrativo (definição de planejamento estratégico, planos de metas e programas de avaliação institucional) e *espécie* de política judiciária a compreender práticas e programas direcionados à solução de demandas sociais transferidas/apresentadas.

Em relação à (a) centralização e uniformização de projetos políticos administrativos, Joaquim Falcão (2010, p. 98-103) afirmara o consenso tácito formado para aprovação da EC n. 45/2004 ter neutralizado, momentaneamente, as divergências entre os diferentes grupos de interesse em relação à interferência do CNJ nas decisões administrativas dos tribunais de justiça em nome de uma gestão mais eficiente: um debate a envolver a extensão das atribuições do CNJ na estrutura do poder Judiciário e a extensão da discricionariedade administrativa dos tribunais locais.

Nesse sentido, sobressaem-se outros dois aspectos: (a.1) papel institucional desempenhado pelo CNJ no controle administrativo e (a.2) hierarquização administrativa promovida pelas práticas do CNJ na coordenação administrativa do Judiciário.

¹⁶⁸ A atuação de (b) elaboração e concretização de políticas públicas de justiça será abordada em item subsequente específico.

¹⁶⁹ Do mesmo modo que não se trata de desprezar os meios de otimização da organização e operacionalidade da instituição judiciária, não se trata de deslocar a discussão da quantidade para a qualidade – certamente o Direito não precisa de mais um dualismo.

Em termos do (a.1) papel institucional desempenhado pelo CNJ no controle administrativo, Joaquim Falcão (2010, p. 65) observara a organização judiciária ser heterogênea, múltipla e complexa determinada por divisões, autonomias múltiplas, identificadas em (a) justiças especializadas (múltiplas especializações: cível, penal, trabalhista, eleitoral e militar), (b) hierarquização organizacional (tribunais superiores, tribunais estaduais, varas e juizados) e (c) estrutura federativa (justiça federal e justiça estadual). Em cada um desses níveis identificam-se Judiciários geográfica e internamente distintos, cujas autonomias e multiplicidade organizacional foram pensadas e construídas como meio colaborativo à consolidação do Estado Democrático de Direito, ou seja, não como fim em si mesmo – “[...] a administração não existe por si só e em si só [...]” (DIAS, 2002, p. 10) – e tão pouco única opção organizacional¹⁷⁰, sendo passível de alteração quando não mais conduza aos fins democráticos idealizados para instituição judiciária (FALCÃO, 2010, p. 66).

Nesse sentido, o referido autor compreende a institucionalização do CNJ – com poderes de controlar inadequados excessos e omissões – como resposta à identificação de que as múltiplas autonomias não estavam conduzindo a instituição judiciária à assunção de sua cota de responsabilidade na realização do Estado Democrático de Direito mediante promoção de uma justiça popularmente acessível e ética.¹⁷¹

Esse órgão apresenta-se para grande parte da comunidade jurídica e da sociedade como revolução, afinal, por meio de sua atuação tornou-se possível conhecer a estrutura do poder Judiciário, estruturar uma justiça planejada a provocar a concretização de eficiência judiciária, nesses termos, expandindo o acesso à ordem jurídica justa.

No plano discursivo, esse *locus* institucional tem significado a condição de possibilidade de superação a “crise da Justiça”, constituindo-se pedra fundamental para o aperfeiçoamento do sistema judiciário brasileiro sob o ideal de consolidar uma justiça eficiente (art. 37, *caput*, CF) e célere (art. 5º, LXXVIII, CF), concretizando o pressuposto ideal hegemônico para a instituição judiciária.

A atuação do CNJ em face de projetos políticos voltados para modernização e superação de deficiências do poder Judiciário rompe visões e práticas fragmentárias da administração judiciária, planejando e coordenando administrativamente e de forma vinculativa a

¹⁷⁰ “Se, no entanto, a jurisdição enquanto expressão da soberania nacional é una, a divisão racional do trabalho judicial é apenas uma das muitas opções de organização institucional e política de um Judiciário múltiplo.” (FALCÃO, 2011, p. 62).

¹⁷¹ “O Estado assume assim a gestão da tensão, que ele próprio cria, entre justiça social e igualdade formal; dessa gestão são incumbidos, ainda que de modo diferente, todos os órgãos e poderes do Estado.” (SANTOS; MARQUES; PEDROSO, 1995, online).

atuação dos tribunais de justiça ao realizar produção e controle gerencial em atendimento à necessidade reguladora, corretora e estimuladora do Estado (PEREIRA, 2001, p. 35).

Desvela-se a questão sobre a (a.2) hierarquização administrativa promovida pelas práticas do CNJ na coordenação administrativa do Judiciário, tornando-se imprescindível distinguir o controle administrativo da homogeneização das diversas Justiças, identificando-se uma opção por um modelo organizacionalmente unificado (FALCÃO, 2010, p. 66).

Essa diferenciação importa em determinar o paradigma dos projetos políticos de reforma do Judiciário, na medida em que

[...] o problema não é a multiplicidade de papéis, ou as múltiplas visões analíticas. O problema é termos adotado o diagnóstico da visão normativa – a do Judiciário uno, que é fundamental para o papel de definidor da legalidade – para embasar as soluções, estratégias e prioridades das políticas públicas judiciais adequadas que buscam a maior celeridade decisória, adequadas ao outro papel: o de administrador da infraestrutura que viabiliza a jurisdição. Esta troca foi erro grave. Provocou um diagnóstico irrealista, donde inadequados com certeza terão sido os remédios. Se, no entanto, reconhecemos a realidade judicial a mudar como uma realidade heterogênea e complexa, poderemos aí sim começar a formular políticas públicas mais eficazes, mais capazes de controlar e reformar a realidade indesejada. (FALCÃO, 2010, p. 67).

A impossibilidade de uma visão monolítica e homogênea de um Judiciário múltiplo¹⁷² importa na definição de políticas judiciárias globais, haja vista a inaceitabilidade da existência de uma instituição heterogênea. “Como Eça de Queiroz, poderíamos dizer que [...] sob o manto diáfano da unicidade analítica, surge a nudez crua do pluralismo organizacional, doutrinário e social.” (FALCÃO, 2010, p. 67-68).

Sem alterar o paradigma de controle administrativo homogeneizador incorporado pelo CNJ e tribunais de justiça permanecer-se-á realizando reformismos em uma estrutura judiciária pouco apta para atender demandas sociais, pouco democrática em promover a expansividade do acesso aos direitos e às justiças. A institucionalidade deve propiciar a abertura a outras práticas e não promover o fechamento ao reconhecimento e à aprendizagem dessas experiências a irromper de uma realidade plural, não monolítica nem institucionalizada.¹⁷³

¹⁷² “No fundo, a realidade judicial a transformar não é uma realidade homogênea, una e coerente. É justamente o contrário. Não existe um Poder Judiciário. Existem múltiplos poderes judiciários, se os encaramos do ponto de vista organizacional, econômico, sociológico ou político. Existe uma multiplicidade quase palpável, de se pegar com mão, diria certamente Gilberto Freyre.” (FALCÃO, 2010, p. 64; 2006).

¹⁷³ No âmbito institucional destacam-se dois projetos de divulgação daquilo que se convencionou denominar de reforma silenciosa do Judiciário: banco de boas práticas de gestão judiciária e Prêmio Inovare – conquanto ideologicamente questionáveis em dois aspectos: estabelecerem padrões de comportamento e encontrarem-se inseridos no âmbito de influência do projeto institucional de eficiência e gestão. “Os membros do Poder Judiciário vêm percebendo que a reforma do sistema judicial tem um fronte silencioso, cotidiano, que independe da reforma legislativa processual: a modernização gerencial e a informatização da administração da Justiça.” (FALCÃO, 2011, p. 38).

O controle administrativo evidenciava-se como oportunidade de transição do modelo tecnoburocrático para o modelo democrático, contudo, acentuou a tendência de centralização do poder decisório, verticalizando ainda mais a estrutura institucional judiciária com o objetivo de melhor controlá-la. Um só órgão do Judiciário absorveu poder suficiente para controlar o destino de todo o sistema judiciário, sem que com isso acompanhassem formas de controle e participação interna e externa das decisões.

Novamente, a horizontalização e a distribuição de poder de cúpula organicamente passou a largo, sendo possível ponderar o fato de a hierarquia jurisdicional não significar necessária hierarquia administrativa (FALCÃO, 2010, p. 63). Em termos formais, a hierarquização administrativa judiciária tem sido uma escolha determinada pela anuência dos próprios tribunais de justiça a reconhecerem a legitimidade do CNJ de influir direta e indiretamente na padronização dos projetos políticos de reforma a dispor sobre ações administrativas.

A lógica de nossos executivos foi pelo caminho mais simples: é mais simples controlar um pequeno corpo de amigos que mandam sobre os demais do que controlar diretamente todo um poder Judiciário, isto é, juízes de todas as instâncias [...]. (ZAFFARONI, 1995, p. 120).

Reproduzindo-se Judiciários verticalizados e cortes nomeadas por indicação política a caracterização e as práticas do CNJ em função de coordenação administrativa do poder Judiciário têm se distanciado de um modelo democrático a conceber a pluralidade da realidade expressa na multiplicidade de Judiciários.¹⁷⁴

A partir de 2009, a hierarquização administrativa é acentuada na medida em que se identifica o traço de planejamento e metas de âmbito nacional¹⁷⁵ com fim de racionalizar globalmente as atividades administrativas dos tribunais de justiça.

A peculiaridade dessas metas e planejamentos desvela-se justamente na globalização de respostas em relação à administração judicial da justiça no que diz respeito à eficiência operacional, gestão de pessoas, infraestrutura e tecnologia, orçamento e atuação

¹⁷⁴ Mediante a Portaria n. 138/2013 (CNJ, 2013), em agosto de 2013 o CNJ institui a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, formada por um Comitê Gestor Nacional, Comitês Gestores dos Segmentos de Justiça e Subcomitês Gestores. A finalidade da rede será estabelecer diálogo entre o CNJ e demais segmentos do Judiciário objetivando construir organização de estratégia da gestão integrada à realidade dos tribunais de justiça, proporcionando o acompanhamento e participação na definição das diretrizes nacionais (metas, gestão estratégica adaptativa). Dada a recente implementação dessa rede, ela não incorporou a pesquisa.

¹⁷⁵ No II Encontro Nacional do Judiciário, realizado em fevereiro de 2009, o Planejamento Estratégico Nacional foi aprovado pelos Presidentes dos 91 tribunais brasileiros e institucionalizado pela Res. n. 70/2009, do CNJ. Do mesmo modo foram institucionalizadas 10 metas de nivelamento nacionais como programa de redução da morosidade. Os tribunais de justiça passaram a atuar com propósitos vinculados de missão e valores traduzidos em objetivos estratégicos.

institucional; não mais tratadas de maneira pontual por cada tribunal de justiça, mas de forma nacionalmente integrada e vinculada.¹⁷⁶

Sobre o planejamento cabe esclarecer sua conceituação, consistindo em política racional em que há distribuição ótima de recursos e meios tendo em vista objetivos específicos,

[...] consiste na técnica de assegurar o equilíbrio entre os níveis de produção e a demanda de bens, a oferta de fatores de produção de forma a atingir certos objetivos básicos [...] surge, no contexto histórico de uma sociedade que, para sobreviver e continuar expandindo-se a partir de quantidades crescentes de capital tem necessidade de planejar. (FARIA, 1984, p. 85).

Nesse sentido, a racionalidade administrativa e o conhecimento técnico e organizacional lhe são imprescindíveis por possuir relevantes informações estratégicas; é instrumento da gestão e direção (do judiciário) em que se identifica a incorporação de metodologia empresarial, apresentando-se de forma interligada às metas de nivelamento nacional como referenciais quantitativos de avaliação periódica (anual) de desempenho dos tribunais.

Sempre associadas ao alcance de desafios estratégicos, as metas são disposições mensuráveis inseridas em amplos projetos estratégicos a retratar um futuro desejado de maneira inequívoca. Por meio dela é possível identificar sumariamente o alcance de resultados objetivos e/ou necessidade de correção de desvios¹⁷⁷. Diferem-se de indicadores estratégicos. Foram concebidas como elemento necessário a ser estabelecido com fim de acompanhar o desempenho da instituição judiciária e possibilitar o controle externo de suas atividades mediante cumprimento de objetivos estratégicos apresentados em relatórios de gestão.

¹⁷⁶ “O problema fundamental do neoliberalismo, mais do que antes, é manter a regulação do exercício global do poder político com base naquela economia de mercado, mas agora sob o signo arrojado da abstração, da estandardização, da concorrência e da quantificação [...] para impor padrões de conduta e padrões de gestão [...]”. (SALDANHA, 2010, p. 682).

¹⁷⁷ “A administração pública gerencial utiliza-se do controle *a posteriori* dos resultados como um instrumento técnico capaz de fazer as organizações aprenderem com seus erros e, a partir disso, elaborarem suas estratégias futuras. Isto é o que tem sido denominado princípio do aprendizado organizacional, fundamental para que a administração por objetivos não seja meramente uma forma de punir ou encontrar responsáveis pelo eventual mau desempenho dos órgãos públicos, mas sim consiga desenvolver a capacidade de aprender com sua performance e melhorar continuamente a prestação dos serviços públicos. Mas não basta a definição dos objetivos para avaliar os resultados obtidos pela burocracia e colocá-la em processo contínuo de aprendizado organizacional.” (CLAD, 1998, p. 11). Três outros mecanismos são essenciais: contrato de gestão, que traça metas quantitativas e qualitativas posteriormente avaliadas com o fim de aumentar a transparência da administração pública; alteração da rígida hierarquia por meio de aumento do poder individual de decisão e da responsabilidade perante os objetivos previamente traçados (autonomia gerencial); e, construção de instituições e treinamento de pessoal qualificado para realizar avaliação de desempenho (organizacional e individual).

Pode-se dizer que a estrutura é pensada por práticas de gestão administrativas da eficiência, cujo **preço democrático** é percebido por poucos. E os que percebem, de alguma maneira, encontram-se coarctados na possibilidade de resistência. O sintoma disso pode ser visto pelos inúmeros relatórios que o CNJ obriga a preencher a todo o momento. O **culto pela “avaliação”**, até porque não se sabe, de fato, quais são os critérios de quem analisa, se é que analisa, **ganha contornos patológicos** nesta virada de século, tudo em nome da “Boa Governança”. (ROSA, A. M., 2012, online, grifo nosso).

Cada vez mais os magistrados são obrigados a enquadrar suas atividades em fichas técnicas de cumprimento de obrigações conforme o Protocolo, também editado ou reiterado pelo CNJ, com o primeiro reflexo de se jogar conforme as regras do jogo, a saber, cada vez mais só se valoriza o que gera bônus, transformando a atividade jurisdicional em uma verdadeira atividade de “franqueado jurisdicional”. Claro que abusos acontecem no Poder Judiciário. Contudo, eles não podem ser o “Cavalo de Troia” da eficiência. O resultado mais evidente é a “homogeneização” das decisões, voluntariamente ou de maneira forçada (súmulas, reclamação, recusa recursal, etc.), com a transformação dos antigos juízes em meros gestores de unidades jurisdicionais. Aliás, quem não cumpriu a Meta 2 do CNJ preencheu proposta de gestão do acervo.” (ROSA, A. M., 2012, online).

O planejamento focado na consecução de metas importa-se menos com o modo de aplicação. Exemplo emblemático trata-se de como é mensurada a taxa de congestionamento pela pesquisa “Justiça em números”, índice cuja pretensão é medir se a Justiça decide com presteza as demandas da sociedade, ou seja, se novas demandas e casos pendentes de períodos anteriores são finalizados ao longo do ano. Desde 2009, corresponde à divisão dos casos não baixados pela soma dos casos novos e dos casos pendentes de baixa ao longo do ano da amostra (CNJ, 2003-2011).

Não sendo desnecessário questionar o porquê uma demanda deve ser solucionada no prazo de um ano sob pena de ser inserida como taxa de congestionamento, ou seja, definiu-se que o prazo para decisão é de um ano, sob pena de letargia da justiça. Não se leva em consideração as necessidades das partes, as intenções do Estado, as situações do direito material e tão menos as diferentes particularidades dos casos concretos. Assim, adequa-se ao formalismo jurídico em que homens concretos e relações sociais sofrem abstração, generalização e impessoalização, transfigurando-se em sujeitos de direitos e relações jurídicas (FARIA, 1984, p. 111)¹⁷⁸.

A assimetria outrora existente em relação à inexistência de transparência institucional é substituída por mecanismo de metrificação judiciária a determinar valores e

¹⁷⁸ A velocidade e o custo envolvidos na resolução judicial possuem pouca carga informativa sobre a eficiência judicial, sendo preciso fazer-se referência às metas e considerá-las diversas do sistema do valor do sistema judicial.

práticas sociais incontestes haja vista a existência de “sofisticados” indicadores e percentagens a direcionar por si mesmos a identificação de fenômenos que determinam políticas judiciais – como se os dados falassem por si próprios, sendo irrelevante interpretá-los.¹⁷⁹

A existência de informação e transmissão do dado mediante discursos conversacionais caracterizados pela aproximação institucional da população, especialmente a partir da criação do CNJ, não resultara em democratização, haja vista o encobrimento da hegemonização interpretativa (o ato de dizer) do dado em face de seus desdobramentos a legitimar projetos políticos aparentemente coerentes e, portanto, inquestionáveis, pretensamente direcionados a influenciar a formação de opinião e condutas, consistindo (porque não dizer) em verdadeira manipulação sócio-discursiva.

O propósito comunicativo do projeto “Justiça em Números” (CNJ, 2003-2011) restringe-se à apresentação de dados, excluindo-se a possibilidade de debate sobre a representatividade sócio-político-econômica local e global da informação. Assim, mediante a veiculação de um dado constrói-se uma realidade judiciária desvinculada.¹⁸⁰

A aparente simplicidade de um dado quantitativo em sua grande maioria encobre realidade; esvaziados da complexidade do real são posteriormente repletos de discursos ideológicos “técnicos” (e, “consequentemente neutros”) propensos à manutenção da hegemonia e do mesmo projeto político.

O discurso existente no âmbito da administração judicial da justiça é fundamentalmente técnico e especializado, transmitido para os intérpretes com um dado

¹⁷⁹ Esses referenciais objetivos são similares às expressões “vontade da lei” (*mens legis*), “vontade do legislador” (*mens legislatoris*), “bem comum”, “segurança jurídica”, “paz social”; assim como afeitas ao positivismo exegético em que a lei é um dado e o juiz é a boca da lei. Os referenciais significativos dessas expressões são abertos e comportam o uso ideológico e hegemônico com fim de manutenção do poder. É preciso identificar e expor a possibilidade prática de os dados vinculados a um contexto sociohistórico serem reproduzidos de forma descolada desse contexto e influenciarem o imaginário de equivalência imediata entre o âmbito quantitativo e o âmbito real. A perspectiva de latente desigualdade social desvela a manipulação político-ideológica perpetrada pelo “mundo (jurídico) oficial” a partir da dissimulação e ocultação que se vale de valores estereotipados por crenças institucionalizadas de justiça, paz, segurança, democracia e cooperação para construção de uma realidade ficta e consequente controle social de uma única “estrutura ideal de mundo” e manutenção da (des)ordem. Não se desconhece a realidade da instituição judiciária abarrotada com 90 milhões de processos de processos e deficiências gerenciais, a crítica objetiva sensibilizar a ampliar as análises e diagnósticos absortas na simplicidade das consequências e não na complexidade da causa da crise judiciária. Dados podem funcionar como mitos interpretativamente desconectados e reversos à realidade referente, não sendo descritivos, mas impondo-se prescritivamente em face de uma realidade ideologicamente construída. Dado divulgado em novembro de 2012, referente ao ano de 2011 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2012c, p. 4).

¹⁸⁰ Nesse sentido, “O processo é só mais um número para o Judiciário, mas, para a pessoa, ele é único. [...] Pelo olhar do Judiciário, a administração de conflitos tem de ser, acima de tudo, célere. Se para isso for necessário mitigar a oralidade, tudo bem. Os juízes não sabem que não é essa administração de conflitos que o cidadão quer. Verifiquei que a ausência de legitimidade do Judiciário se dá pela falta de ajuste entre o que o cidadão quer e o que a Justiça oferece.” (BATISTA, B. G. L., 2009, online).

sólido incontestado – ou seja, impassível de questionamento (exceto pelos próprios técnicos), restringindo o âmbito de exercício da cidadania via participação nas decisões dos projetos políticos de reformas, notadamente por esses serem determinados por elementos objetivos da jurimetria.

Legitimando-se a ordem institucionalizada desde o processo contínuo de ações hegemônicas de reformismos atinentes à manutenção das relações de poder institucional desviadas do debate democrático. Assim, a diversidade de demandas reais não afeita a processos de quantificação e tradução em números é marginalizada para fora da fronteira dos processos de decisão das políticas judiciárias.

As possibilidades de ampliação da participação social no âmbito administrativo da instituição judiciária permanecem limitadas ao âmbito consultivo de pesquisas, ou seja, uma participação limitada, pouco propensa à contribuições significativamente transformadoras.

A manutenção das estruturas de poder no âmbito do Judiciário a partir do uso hermético do dado em si mesmo é identificada (a) internamente em face da promoção do juiz de direito encontrar-se condicionada à sua produtividade (art. 93, CF) e estrutura administrativa antidemocrática; e (b) externamente opera mediante aparência de informação e restrição da participação social na construção de políticas judiciárias – em ambos registra-se um encobrimento da estrutura político-judiciária haja vista a pré-concepção hegemônica de a crise ser funcional-organizacional-gerencial.

A construção e a incorporação histórica da eficiência técnico-econômica no âmbito público resultam na percepção de

[...] uma correlação entre a legitimidade social e política do Poder Judiciário e sua eficiência administrativa. Ou, no dizer de Niklas Luhmann, uma correlação entre a legitimidade do Judiciário e sua capacidade de produzir sentenças, implementá-las e trazer a paz social. Se assim é, existiria uma correlação positiva entre a legitimidade político-democrática do Poder Judiciário, o acesso social e a agilidade operacional das decisões judiciais. O desafio passa a ser, então, a redução da insegurança judicial administrativa pela redução da lentidão decisória, com a ampliação, concomitante, do acesso à Justiça. [...] uma Justiça administrativa que se desenvolve para controlar e fiscalizar os atos e políticas públicas da administração judicial [...] na busca da agilidade decisória. (FALCÃO, 2010, p. 96).

Desse modo, não é inexplicável identificar nas reivindicações social e política por um poder Judiciário mais eficiente a pressuposta equivalência de equilíbrio entre demanda e oferta de sentenças (dado quantitativo) e ampliação de acesso à justiça (dado qualitativo).

Afora a questão da homogeneização de projetos políticos e da hierarquização administrativa, as exigências de produtividade numérica e rapidez procedimental

(THEODORO JUNIOR; NUNES; BAHIA, 2010, p. 16) impactaram na elaboração e execução de programas de ação, cujo enfoque envolve o “[...] desempenho dos tribunais enquanto expressão do padrão de consumo da justiça; entendido este como oferta efetiva de tutela judicial perante a procura efetiva [...]” de modo que “[...] a massificação da litigiosidade suscita a rotinização e o produtivismo quantitativo [...]” (SANTOS; MARQUES; PEDROSO, 1995, online).

As diretrizes institucionais do CNJ para formação de políticas judiciárias vinculam os tribunais de justiça por meio de plano de objetivos estratégicos nacional e metas operacionais apresentadas como um programa global de reformismos do Judiciário com fim de padronizar ações.

Encontrou-se certa dificuldade em rejeitar a padronização de planejamentos e metas mediante hierarquização administrativa, haja vista, em geral, toda instituição ter como fim fornecer um produto ou um serviço e para garantir a qualidade desejada deste produto/serviço utilizar-se de planejamento a direcionar o caminho e avaliar se o caminho percorrido está sendo adequado. Um primeiro raciocínio lógico aceitaria o argumento de que tendo identificado a necessidade de melhorar o caminho de entrega da justiça, então se deveria exatamente atuar no funcionamento, para fazer a entrega do produto/serviço acontecer da forma esperada e desejada.

Contudo, essa rejeição fora consequente às duas premissas assumidas na pesquisa – crise como manifestação de antagonismos e conflitos inconciliáveis, e problema do poder Judiciário ser estrutural, não funcional –, haja vista o compromisso e objetivo das reformas vincularem-se muito mais à eficiência e mero acesso do que à justiça, reduzindo e abordando o poder Judiciário como mero prestador de serviços e não como garantidor efetividade (eficácia social).

Quanto à questão metodológica empreendida na elaboração dos planejamento, a divergência do posicionamento pressupõe que para “[...] problemas similares correspondem soluções diferentes, engastadas em lógicas próprias cuja coerência se pode mostrar.” (ROULAND, 2003, p. 233).

A eficiência enquanto maximização da capacidade judiciária na resolução de demandas tem sido um *standard* para avaliação institucional¹⁸¹, alertando-se para o fato de os dados referentes ao acesso (entrada) e decesso (saída) do Judiciário referirem-se a conceitos

¹⁸¹ Certamente a crítica não é direcionada à busca de processos mais eficientes, e sim à redução de todo o sistema à busca frenética por rapidez a qualquer custo contrariando até as concepções mais rasas do conceito de processo democrático (THEODORO JUNIOR; NUNES; BAHIA, 2010, p. 23).

limitado de acesso aos direitos e às justiças e não possuem significação relevante quanto ao efetivo cumprimento constitucional das funções judiciárias (ver capítulo 1).

Abrindo-se ao questionamento se maior produtividade e organicidade do Judiciário tem significado maior efetividade de direitos e garantias humanos?

Afinal se a missão do Judiciário – o porquê existencial dessa instituição – é “distribuir justiça” (conforme consta no anexo 1, da Res. n. 70/2009¹⁸²), pouco se tem investigado sobre a realização desse fim imbricado à existência de limitação orçamentária, deve impelir ao estabelecimento democrático das prioridades de reformas.

Constatando-se a noção de justiça não ser redutível a elementos puramente técnicos e aos postulados de eficácia técnica pautados em resultado e previsibilidade – pois sua realização não está condicionada a elementos mensuráveis e metrificáveis, nem tão pouco é passível de reduzir incertezas ao nível zero –, a racionalidade moderna substituiu o ideal de justiça pela ordem, criando a possibilidade de estabelecimento de meios, condições e critérios objetivos à estabilidade das relações e manutenção da ordem enquanto fim e fundamento do direito (ELLUL, 1968, p. 167).

Sob a fórmula “a injustiça é preferível à desordem” (ELLUL, 1968, p. 301) a racionalidade técnica legitima-se a qualquer custo social: ao se afirmar que não há direito sem eficácia, anuncia-se implicitamente o sacrifício da justiça e do homem à eficácia.

Concebendo o conflito como categoria de análise, surge oportuno questionamento: a sobrecarga de processos na instituição judiciária (organização e funcionamento) é um problema real? Estatisticamente sim; conquanto, aprofundando a verificação das relações estabelecidas entre os poderes do Estado e sociedade, observar-se-á a sobrecarga de processos não se tratar de problema real, mas consequência da sobrecarga de demandas políticas observáveis na (a) desigualdade social e (b) transferência de responsabilidades políticas dos demais poderes para o poder Judiciário.

Delimitar o lugar do CNJ como órgão de controle administrativo da Justiça em face de atribuições concorrentes implica em avançar no sentido de distribuir funções e promover a horizontalização do poder, reconhecendo-se a inexistência de hierarquia administrativa e sim de diferença de atribuições (ZAFFARONI, 1995, p. 142, 170, 182; FALCÃO, 2010, p. 92).

Repensar e questionar barreiras estruturais e técnicas significou (e ainda significa) reconhecer e desvelar o que a estrutura tradicional judiciária “não é” na prática (no real-

¹⁸² (CNJ, 2009).

concreto): não é uma justiça cuja finalidade é “[...] fazer efetivos os interesses de indivíduos e grupos que, durante muito tempo, estiveram privados dos benefícios de uma justiça igualitária.” (CAPPELLETTI; GARTH, 1988, p. 68)¹⁸³.

Este primeiro reconhecimento de contradições entre teoria e práticas é ponto inicial de possibilidades reflexivas. Os excluídos sempre estiveram à margem do sistema de justiça estatal, porque o papel histórico do Direito (como ciência e como técnica amparada no positivismo jurídico centrado no quadrado paradigmático¹⁸⁴) é assegurar a ordem, a segurança jurídica, o bem comum, o calculável, o estável, na tentativa de absorver e dissolver contradições históricas, naturais e inerentes à existência humana, desconhecendo o conflito, as contradições, a mudança, o provisório, o incerto, o outro.

A concretização de direitos destinados à proteção dos marginalizados (enquanto um dos âmbitos de promoção de justiça social¹⁸⁵) demanda mecanismos procedimentais adequados a viabilizar condições de possibilidades de efetivação (eficácia social).¹⁸⁶

Nesse sentido, Mauro Cappelletti e Bryant Garth (1988, p. 67-68) estimulam reflexões quanto à impossibilidade de neutralidade de procedimentos na efetivação de direitos materiais, tornando imprescindível o reconhecimento de que o procedimento e as técnicas sejam orientadas axiologicamente para a efetivação de direitos, não reduzidos ao plano do instituído. “Vale lembrar que as questões administrativas são muitas vezes questões de conveniência” (LOPES, 2006, p. 30).

¹⁸³ Esta afirmação é colocada em prova valendo-se de um pensamento quantitativo e lógico, cita-se a pesquisa sobre “Os 100 maiores litigantes” consolidada pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ), do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), divulgada em março de 2011. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/pesquisa_100_maiores_litigantes.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2012.

¹⁸⁴ “A superação do positivismo jurídico - que muitos já dão equivocadamente como superado -, só poderá ocorrer se a teoria do direito conseguir superar também os limites impostos pelo ‘campo paradigmático’ tradicional (positivista), isto é, se conseguir colocar-se para além dos paradigmas do legalismo liberal, que concebe o direito como pura LEI ou NORMA; elege o método de natureza LÓGICO-FORMAL; assume a exclusividade da ideologia política do LIBERALISMO; e tem no RACIONALISMO ANALÍTICO a única matriz do conhecimento jurídico-filosófico. Esses quatro elementos que formam o paradigma tradicional - (1) NORMA, (2) método LÓGICO-FORMAL, (3) ideologia política LIBERAL e (4) filosofia RACIONAL-ANALÍTICA -, compõem o que chamarei aqui de ‘quadrado paradigmático’, isto é, um campo teórico que funciona como uma espécie de ‘cativeiro positivista’, onde ‘caiu’ e permanece ‘enclausurado’ o pensamento jurídico moderno, bem como as teorias contemporâneas que se dizem pós-modernas. [...] Esse “campo” ou ‘quadrado paradigmático’ do positivismo é certamente o conjunto de ideais que propiciou a formação do chamado ‘senso comum teórico do jurista’ (Warat), ou seja, o conjunto de ideias padronizadas (*standards*) acerca de questões teóricas básicas tais como a própria noção de direito, o seu fundamento de validade, os seus fins, a legitimidade e a eficácia.” (MACHADO, 2011, online).

¹⁸⁵ Neste aspecto é possível refletir sobre abordagem da justiciabilidade, ou seja, a exigência de que o sistema judiciário efetive direitos; sendo possível refletir sobre os debates sobre judicialização da política ou politização da justiça, controle jurisdicional de políticas públicas etc.

¹⁸⁶ Como destacado, o enfoque do trabalho centra-se na administração judicial da justiça e não na jurisdição, de modo que essa certamente será tangencial a algumas verificações.

Assim, perquire-se uma administração não concebida de forma globalizada a resultar em hegemonia diretiva e harmonia coercitiva, mas comprometida com as tramas sociais e contingências humanas da realidade quotidiana. Porquanto ideal constitucional para a instituição judiciária direcionar-se para garantia de direitos e não de entrega de produto e/ou realização de serviço.

Conforme declarado por Antonio Alberto Machado, o Judiciário não atua somente no plano pós-violatório de direitos humanos, implicando na existência de projetos e planejamentos de sua atuação para além do âmbito jurisdicional; seu papel político, enquanto terceiro poder da república, atribui-lhe compromissos e responsabilidades no sentido de atuar no plano pré-violatório. (informação verbal)¹⁸⁷.

Nesses termos, transparência aplicada ao âmbito judiciário, para além da jurimetria, reclama a responsividade desse poder político em temos de comprometimento com a efetivação de direitos e garantias humano-fundamentais.

2.3.1 Políticas públicas de justiça

A experiência política democrática tem sido marcada pela evolução de regras institucionais e atores envolvidos; nesse cenário, o Judiciário tem desempenhado importante papel no sistema político brasileiro por formular e influenciar a formulação e implementação de políticas públicas, fenômeno comumente denominado *judicialização da política* apercebido no relevante papel desempenhado pelo Judiciário na determinação e aplicação de princípios/regras constitucionais (TAYLOR, M., 2007, p. 229-232, 248).

Enquanto instituição a formar e influenciar a formulação e implementação de políticas públicas, o Judiciário tem despertado o interesse de atores políticos que procuram local institucional favorável para contestar/reivindicar políticas públicas (*venue-seeking*)¹⁸⁸; estes passaram a reconhecer o Judiciário como instância institucional conveniente para contestar políticas públicas em razão da força impositiva de suas decisões (TAYLOR, M., 2007, p. 234).

[...] usam o Judiciário como mais uma oportunidade ou instância política – um “venue” – e não como fonte de verdades constitucionais e legais. E se reconhece que os juízes freqüentemente operam com base em critérios outros que os unicamente legais quando julgam processos importantes.

¹⁸⁷ Aula ministrada em 29.11.2012, na disciplina Direitos humanos: fundamentos e desafios, no curso de mestrado em Direito da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (FCHS/UNESP), campus de Franca/SP.

¹⁸⁸ “O conceito de “*venue-seeking*” sugere que os atores políticos procuram as instâncias institucionais que mais lhes convêm.” (TAYLOR, M., 2007, p. 235).

Mesmo quando eles se mantêm constrangidos por critérios totalmente legais, pela própria natureza da revisão judicial, eles acabam tomando decisões que influenciam ou até criam políticas públicas [...]. (TAYLOR, M., 2007, p. 248).

Para este trabalho importará o estudo do Judiciário como instituição formuladora de políticas públicas judiciais a partir do processo de democratização e acentuadamente após a institucionalização do CNJ, em junho de 2005, ampliando-se a possibilidade de alargamento do desempenho da função política do Judiciário de forma a direcionar sua atuação ao projeto de justiça social e efetivação de direitos humanos.

Anteriormente à EC n. 45/2004, ao Judiciário seria inconstitucional a criação de políticas públicas judiciais, tarefa concernente ao Executivo; contudo, com a criação do CNJ, compreende-se a adesão da função de formulação de políticas públicas judiciais pelo poder Judiciário, exercida por meio da edição de resoluções, enunciados administrativos e recomendações (conforme regimento interno do CNJ e art. 103-B, CF).

Celina Souza (2006, p. 26) conceitua política pública como

[...] campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, ‘colocar o governo em ação’ e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente). A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real. Se admitirmos que a política pública é um campo holístico, isto é, uma área que situa diversas unidades em totalidades organizadas, isso tem duas implicações. A primeira é que, como referido acima, a área torna-se território de várias disciplinas, teorias e modelos analíticos. Assim, apesar de possuir suas próprias modelagens, teorias e métodos, a política pública, embora seja formalmente um ramo da ciência política, a ela não se resume, podendo também ser objeto analítico de outras áreas do conhecimento, [...]. A segunda é que o caráter holístico da área não significa que ela careça de coerência teórica e metodológica, mas sim que ela comporta vários ‘olhares’. Por último, políticas públicas, após desenhadas e formuladas, desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistema de informação e pesquisas. Quando postas em ação, são implementadas, ficando daí submetidas a sistemas de acompanhamento e avaliação.

Pelo exposto é possível concluir o desempenho da função de formulador de políticas públicas judiciais não ser uma função atribuída¹⁸⁹ ao CNJ, mas se tratar de atividade

¹⁸⁹ O regimento interno do CNJ no artigo 4º e seus incisos dispõem sobre atribuições desta instituição, cuja atuação centra-se nas áreas administrativa e financeira. Dispõe no inciso XXVIII sobre a atribuição de “produzir estudos e propor medidas com vistas à maior celeridade dos processos judiciais, bem como diagnósticos, avaliações e projetos de gestão dos diversos ramos do poder Judiciário, visando a sua modernização, desburocratização e eficiência”. Esta disposição seria mais assemelhada com o desempenho da função de formulação de políticas públicas judiciais.

que vem sendo desempenhada pelo órgão administrador de forma declarada¹⁹⁰ e reconhecida pelos demais atores políticos.

Não significa a substituição do Executivo pelo órgão Judiciário, mas a dissolução de mais uma função do Estado em mais um órgão de poder, já que não se trata de criação de política pelo Judiciário e imposição de sua execução ao Executivo – o que representaria uma ingerência – mas sim a criação e execução de políticas públicas judiciais pelo próprio Judiciário.

Ao Judiciário incumbe-se parcela de responsabilidade na realização de ações com fim de concretizar objetivos de ordem socioeconômica dispostos na Constituição Federal; esse reconhecimento importa para o debate sobre o cunho político dos projetos de atuação administrativa dos tribunais na medida em que não seja admissível alegar-se neutralidade e técnica com fim de inviabilizar questionamentos quanto aos fins, participação e ampla responsividade institucional.

Joaquim Falcão (2010, p. 63) denominará políticas públicas judiciais a “[...] identificação, mobilização e coordenação de recursos públicos institucionais, financeiros, humanos ou legais em favor da Reforma do Judiciário [...]”, ou seja, ações de caráter organizacional e administrativo.

Essa definição refere-se mais apropriadamente às políticas jurídicas voltadas para administração judicial da justiça. Porquanto, nesta pesquisa, a acepção adotada para políticas públicas judiciais descreve práticas e programas, desenvolvidos pelo CNJ, direcionadas à solução de demandas sociais apresentadas ao Judiciário.

Trata-se de função relacionada em um só tempo com as funções jurisdicionais e de autogestão por derivar da transferência de demandas e responsabilidades de outros poderes para o Judiciário, impactando positivamente no exercício da função jurisdicional e dependendo de cooperação de outros órgãos judiciários ou não (a execução dessas políticas dá-se por articulação entre Judiciário, Executivo e sociedade civil).

A atribuição de formulação de políticas públicas judiciais faz com que a observação elaborada no item 1.3 em relação à definição das funções do Judiciário não seja desprezada, propiciando ao Judiciário condições de solucionar os conflitos a ele transferidos.

Recorda-se: se por um lado, atenta-se para a possível ingenuidade de operar este reconhecimento por meio de artificial deslocamento de conflitos sem solução da esfera política para a judicial, elidindo responsabilidades em face da demanda social apresentada

¹⁹⁰ Ver reportagem constante nas referências da pesquisa. (EUZÉBIO; CAVALCANTI, 2011, online).

com o fim de alocá-la no órgão jurisdicional, o qual se sabe não ter condições de solver o conflito transferido, gerando falsas expectativas de solução no âmbito judiciário e consequentes frustrações e deterioração da imagem pública do órgão a legitimar por meio do discurso de crise generalizada sacrifícios de direitos e garantias. Por outro lado, a subestimação da função jurídica é recurso político para legitimar a arbitrariedade do poder e desautorizar juristas (ZAFFARONI, 1995, p. 33-34, 56).

O CNJ tem atuado em diversas frentes e seus programas e suas ações têm se consolidado em políticas institucionais de justiça:

(a) acesso à justiça: programas cujo objetivo é acelerar a tramitação de processos, facilitar o acesso ao Judiciário e garantir razoável duração dos processos judiciais; dentre estes programas encontram-se: advocacia voluntária (assessoria gratuita à presos e familiares com fim de agilizar a tramitação processual e garantir a aplicação de direitos e correta execução penal¹⁹¹), casas de justiça e cidadania (objetiva promover a cidadania e disseminar práticas voltadas à proteção de direitos fundamentais e acesso; o programa é uma rede integrada de apoio ao cidadão aonde se oferece assistência jurídica gratuita, informações processuais, realiza-se audiência pré-processual, emissão de documentos, reinserção social de presos e egressos); conciliação (incentivo às práticas de conciliação por diversas ações: semana nacional de conciliação, núcleos de conciliação, prêmio conciliar é legal, mutirão de conciliação); juizados especiais (diagnósticos); justiça aqui (serviços e orientação judiciários em periferias e favelas, realizado no complexo do alemão e da penha no Rio de Janeiro); mutirões de cidadania (mediante proteção à criança e ao adolescente, ao idoso, aos portadores de necessidades especiais e à mulher vítima de violência doméstica e familiar visa garantir direitos fundamentais de cidadão vulneráveis por meio de incentivo de ações concretas);

(b) assuntos fundiários: desenvolvimento de programas de monitoramento e resolução de conflitos de terras e trabalho escravo, dentre as ações destacam-se a criação do Comitê Executivo Nacional do Fórum de Assuntos Fundiários; Fórum de assuntos fundiários (instalada em 2009, instituição nacional e permanente de monitoramento e resolução de conflitos fundiários, agrários e urbanos, conflituosos ou não, que possam colocar em risco a segurança jurídica no campo e na cidade e exijam ações concretas para assegurar acesso à moradia digna e distribuição de propriedade rural) e lista suja de trabalho escravo;

(c) direitos humanos: ações voltadas para direitos humanos, são os seguintes programas: Cidadania, Direito de todos (ação realizada em conjunto com a Funai com fim de

¹⁹¹ A informação disponibilizada no site do CNJ divulga cinco localidades destes núcleos de advocacia voluntária: Amazonas, Alagoas, Bahia, Maranhão e Piauí.

atualização de registro administrativo nacional do índio), Manual de direitos humanos (2011, documento compilado de legislação nacional e internacional destinado à juízes, procuradores e advogados com fim de orientá-los à “boas práticas” em direitos humanos referidos no marco teórico da teoria clássica/tradicional¹⁹²) e tráfico de pessoas (organização de simpósio internacional para enfrentamento de tráfico de pessoas);

(d) eficiência, modernização e transparência: são 17 programas relacionados à fiscalização, à transparência e ao aperfeiçoamento dos serviços judiciários, dentre eles, destacam-se Justiça Plena (2010, acompanhamento de processos de grande repercussão social); Justiça em números (2004, consolida informações disponibilizadas pelos tribunais sobre processos distribuídos e processos julgados, número de cargos ocupados por juízes, permitindo a avaliação dos tribunais em relação a dados quantitativos de processos, orçamento e acesso à justiça; objetivo do CNJ criar uma cultura de planejamento e gestão estratégica e fornecer bases para construção de políticas públicas de gestão, possibilitando a avaliação de demandas a partir da consolidação de dados apresentados); Combate à corrupção (2003, estratégia nacional de combate à corrupção e lavagem de dinheiro, objetiva articulação e atuação conjunta entre órgãos públicos para aperfeiçoar o combate e a prevenção da corrupção); Rede de cooperação judiciária (2011, rede nacional constituída com a finalidade de atribuir agilidade e eficácia ao intercâmbio de atos judiciais incentivando uma justiça mais colaborativa); Mutirão judiciário em dia (2010, objetiva acelerar os julgamentos na justiça federal, especialmente da 1ª e 3ª regiões); Precatórios (objetivo de organizar e padronizar a gestão dessas dívidas judiciais com o fim de garantir o pagamento das dívidas do Poder Público a pessoas que há anos lutam por esse direito) Inspeções e audiências públicas (objetiva melhorar o atendimento judicial);

(e) formação e capacitação: ações concentradas em promover a capacitação e aperfeiçoamento de servidores e magistrados. Destaca-se o programa CNJ Acadêmico coordenado pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ) voltado para promoção e divulgação de pesquisas em áreas de interesse prioritário do Judiciário

¹⁹² “A verdadeira descrição do conceito de ‘direitos humanos’ é a de que os mesmos pertencem ao indivíduo, na qualidade de ser humano, que não pode ser privado de sua substância em nenhuma circunstância; esses direitos são, portanto, intrínsecos à condição humana. A Declaração Universal dos Direitos Humanos, o Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos e o Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais apresentam manifestação sobre essa base ética fundamental em seu primeiro parágrafo do preâmbulo, reconhecendo ‘a dignidade inerente e... os direitos igualitários e inalienáveis de todos os membros da família humana’. Neste momento e novamente, é uma expressão do princípio de universalidade de direitos, incluindo-se o direito de igualdade de proteção perante a lei e pela lei.” (INTERNACIONAL BAR ASSOCIATION, 2011, cap.1, p.4).

(f) infância e juventude: programas de âmbito nacional, Pai presente (estímulo ao reconhecimento de paternidade), cadastro nacional de Adoção (cadastros de jovens e crianças para auxiliar nos procedimentos de adoção), entre outros;

(g) mulher: programas voltados à proteção da mulher vítima de violência doméstica e familiar e promoção de campanhas e conscientização;

(h) saúde e meio ambiente: programas de prevenção de conflitos judiciais na área de saúde, campanhas antidrogas e papel do CNJ: Fórum judiciário para a saúde (2010, instituiu-se o Fórum da Saúde para monitoramento e resolução de demandas de assistência à saúde), Gestão socioambiental na realização da atividade judiciária, Doar é legal (campanha de incentivo à doação de órgãos), Crack nem pensar (2011, campanha nacional de prevenção e combate ao uso do crack);

(i) sistema carcerário e execução penal¹⁹³: programas relacionados à justiça criminal promovendo a reinserção de presos e egressos do sistema carcerário, entre eles, Calculadora de execução penal, Começar de novo e Mutirão carcerário (2006);

(j) sistemas: programas desenvolvidos pelo CNJ em parceria com outros órgãos com objetivo de facilitar o acesso à informação e minimizar a burocracia dos atos processuais, entre eles: Infojud, Projud, Bacenjud, PJe, Renajud, Infoseg, malote digital.

Todos estes programas evidenciam a conformação de um órgão propulsor de políticas institucionais para o poder Judiciário para além das áreas administrativa, financeira e disciplinar, a operar mediante reconhecimento de aproximação entre Judiciário (como poder de Estado) e sociedade resultante da transferência de conflitos dos demais poderes. Por meio dessas políticas públicas de justiça, o CNJ tem atuado muito frequentemente no âmbito pré-violatório de direitos e de pré-judicialização.

Importa observar o diálogo estabelecido entre as ações do CNJ e o PNDH-3, descrito no item “1.2.3.2 Programa Nacional de Direitos Humanos”.

Nesse sentido, a despeito de adjetivadas como judiciais é notório o impacto social e econômico dessas ações a promover justiça social – embora ainda seja possível reconhecer limitações no desenvolvimento dessas ações¹⁹⁴ –, a viabilizar a qualificação dessas políticas como políticas públicas de justiça, ou seja, não adstritas ao âmbito judiciário.

¹⁹³ A Lei, n. 12.106, de 2 de dezembro de 2009, criou o Departamento de monitoramento e fiscalização do sistema de execução de medidas socioeducativas (DMF), inserido como órgão do CNJ pela Emenda Regimental n. 01/2010; a este órgão cabe o acompanhamento e fiscalização do sistema carcerário e de execução de medidas socioeducativas no âmbito do poder Judiciário. (BRASIL, 2009d).

¹⁹⁴ Em razão de muitas dessas ações, A despeito da potencial promoção de justiça social, encontram-se prioritariamente justificadas no objetivo de modernização e gestão estratégica do Judiciário, matiz conferido pelas políticas judiciais (adstritas à administração judicial da justiça); o CNJ tem direcionado a política de

Mas, existe a necessidade de uma pressão pela ampliação democrática da cultura judiciária? Existiria ao menos a possibilidade? Vejamos: quando o CNJ avoca para si a competência para realizar mutirões carcerários por todo o país; quando institui programas de reinserção social de egressos do sistema penitenciário e condenados em liberdade provisória; **quando assina convênios com instituições públicas e privadas e aloca recursos para a sua realização, estaria ele dando passos para a construção de uma espécie de política pública de justiça** penitenciária? E quando ele edita uma recomendação para o monitoramento e controle dos Tribunais sobre as ações que versem sobre conflitos agrários; institui um Fórum Nacional para Monitoramento e Resolução dos Conflitos Fundiários Rurais e Urbanos; realiza um I Encontro deste Fórum; realiza um mutirão agrário (PA); assina convênios instituições públicas com o objeto referente à matéria agrária, estaria ele dando aqueles passos em relação a uma espécie de política pública de justiça agrária? (ESCRIVÃO FILHO; FRIGO, 2010, online, grifo nosso).

Mediante essas ações do CNJ, o Judiciário tem se desvinculado da classificação de um poder inerte e reativo, atuante somente no âmbito pós-violatório de direitos e de justiça retributiva, assumindo uma postura mais ativa, distributiva e colaborativa com o projeto de justiça social delineado pelo documento constitucional e constantemente reclamado pelos oprimidos e excluídos.

Na formulação dessas políticas importa observar, assim como em outros âmbitos dos poderes de Estado, a identificação de disputa de interesses com fim de atribuir-lhes conotação mais liberal ou democrática, ou seja, respectivamente, reduzindo ou ampliando possibilidades de transformação e efetivação de direitos humanos.

Influenciada pela proposição de quatro dimensões¹⁹⁵ centrais a serem consideradas na análise dos efeitos do Judiciário sobre a formação de políticas públicas, apresentadas por Matthew Taylor (2007, p. 13), algumas dimensões sob o aspecto do Judiciário como formulador de políticas públicas poderiam ser levantadas: (a) quais as motivações do Judiciário na formulação de políticas públicas?; (b) como os atores externos ao Judiciário poderiam usá-lo para atingir seus objetivos políticos?; (c) quais as consequências do Judiciário como formulador de políticas públicas?

justiça para o cumprimento de princípios constitucionais regentes da atuação administrativa, embora não tenha enfrentado problemas estruturais, tal qual a democratização do Judiciário e a participação e controle social de próprias políticas públicas de justiça por ele formuladas e implementadas, a resultar na aparência de alterações (ESCRIVÃO FILHO; FRIGO, 2010, online). Contudo, é necessário reconhecer que as políticas públicas de justiça (a) não se limitam ao Judiciário por direcionarem-se à administração da justiça estatal e (b) ampliam as possibilidades de atuação do Judiciário comprometido com a concretização do projeto de justiça social.

¹⁹⁵ Quatro dimensões: (a) em que momento e de que maneira o Judiciário pode influenciar as políticas públicas?; (b) quais as motivações do Judiciário na hora de tentar resolver disputas sobre políticas públicas?; (c) como os atores externos ao Judiciário usam-no para atingir seus objetivos políticos?; (d) quais as consequências da intervenção do Judiciário nas políticas públicas?

Estas questões são muito amplas para serem abordadas nesta pesquisa por viabilizarem a extensão dos debates para além dos limites da pesquisa, especialmente em relação à democratização institucional, participação e controle social da formulação dessas políticas¹⁹⁶, conquanto, serão sucintamente abordadas no item “2.5 Disputa de espaço e instrumentos de participação social na administração da justiça”.

2.4 Intertextualidade de diretrizes institucionais: Planejamento Estratégico Situacional do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (Resolução 505/2009, TJSP)

Identificou-se no lastro histórico, mediante coleta de material bibliográfico, a existência de três períodos de processos de reformas – realizadas e/ou debatidas de forma mais organizada – da instituição judiciária do Estado de São Paulo desde 1941; conquanto seja possível considerar o processo de intensificação a partir da Emenda Constitucional 45, de 30 de dezembro de 2004, momento em que o TJSP contratara a Fundação Getúlio Vargas (FGV) como órgão consultivo para estruturação e implementação de um projeto político denominado “Novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo”¹⁹⁷ – identificado em três fases de modernização¹⁹⁸ – situado no paradigma da gestão pública moderna. Outro relevante marco refere-se à criação do CNJ em dez./2004, instalado em jul./2005, a centralizar e padronizar os processos de reformas mediante metas de nivelamento e planejamento estratégico, ambos a partir de 2009.

O primeiro período desenvolveu-se posteriormente a 1941, cujos debates em torno da questão judiciária encontram-se registrados em cartas enviadas ao Interventor Federal Fernando Costa pelo secretário de Justiça e Negócios do Interior, Abelardo Vergueiro Cesar a relatar alguns dados sobre pesquisa realizada para formulação de projetos para reforma do Judiciário de São Paulo. O conteúdo deste documento retrata a preocupação com os “[...] serviços de justiça, tendo em vista a sua **celeridade**, a sua correção e a sua **eficiência**.” concebendo-os como “[...] **elementos mais representativos** do nosso **direito** e da nossa **justiça**” (SECRETARIA DA JUSTIÇA E NEGÓCIOS DO INTERIOR, 1943, p. 3, grifo nosso). Por meio dos debates estabelecidos a partir da necessidade de (a) formulação de projeto de decreto-lei de emergência para prover as necessidades mais urgentes dos serviços

¹⁹⁶ No item 3.3 abordar-se-á alguns instrumentos de participação disponíveis e passíveis de serem ampliados.

¹⁹⁷ Nomenclatura adotada pelo próprio projeto de reformas.

¹⁹⁸ Modernização significa mudanças de toda ordem (GONÇAVES, 2007, p. 250), compreendida como modelo gerencial de administração com enfoque em planejamento, racionalização de práticas, utilização da tecnologia da informação, reestruturação organizacional e funcional, atendimento ao público.

de justiça e (b) nomeação de comissão de estudo para elaboração de Código de Organização Judiciária do Estado, tendo em vista uma reforma orgânica do aparelhamento judiciário, procurou-se “[...] resolver só os problemas de mais premência da organização judiciária, sem perder de vista a orientação financeira que o Governo traçou, moldada na máxima economia possível.” (SECRETARIA DA JUSTIÇA E NEGÓCIOS DO INTERIOR, 1943, p. 121).

O segundo período transcorreu ao longo de quatro anos, de 2004 a 2007, na presidência dos desembargadores Luiz Elias Tâmbara (2004-2005) e Celso Luiz Limongi (2006-2007), com contratação de consultoria de processo e de conteúdo da FGV¹⁹⁹, identificando-se três fases de execução do projeto de modernização. A primeira (2004-2005) e segunda (2005-2006) fases centraram-se na unificação dos Tribunais de Alçada e de Justiça – conforme art. 4º, EC n. 45/2004 – dispondo sobre alterações organizacional e funcional, e correspondendo, respectivamente, à coleta de dados e estruturação do projeto político de reformas e ao início de implementação realizada a partir da Portaria n. 7.249, de 11 de julho de 2005. A terceira fase (2006-2007) centrou-se na continuidade e aprofundamento do projeto político de reforma executado na fase anterior, focando as ações estratégicas de aperfeiçoamento organizacional e estrutural na primeira instância, abrangendo sete frentes de trabalho: coordenação e comunicação interna; reestruturação das unidades da presidência; reestruturação da corregedoria geral; acompanhamento da implantação das secretarias; modernização da gestão de recursos humanos; reestruturação da primeira instância e melhoria do atendimento ao público; e, capacitação em gestão pública moderna (GONÇALVES, 2007).

Em continuidade à reestruturação do “*Novo TJSP*”, ao longo do ano de 2008 e seguintes identificaram-se algumas alterações na estrutura administrativa com fim de viabilizar a continuidade e acompanhamento de modernização e reformas. Criou-se a Assessoria de Planejamento e Gestão (APG)²⁰⁰, com fim de planejar e gerir recursos, avaliar o desempenho institucional²⁰¹, garantir continuidade das ações de modernização e construir sistema de indicadores de desempenho para avaliar resultados obtidos em comparação ao planejamento. Posteriormente, tendo em vista a necessidade de reorganização da APG em face de novas atribuições a ela definidas, instituiu-se o Núcleo de Planejamento e Gestão

¹⁹⁹ As tarefas da consultoria consiste em realizar juntamente com o cliente (a) o diagnóstico e a identificação de problemas a comprometer o desempenho satisfatório da empresa, (b) contextualizar e priorizar problemas identificados em acordo com as diretrizes da empresa-cliente, (c) coleta e organização e sugestão de funcionários e consultores para solução de problemas prioritários, (d) organizar processo de solução de problemas prioritários, e (e) planejar implementação de soluções (GONÇALVES, 2007, p. 252).

²⁰⁰ Portaria n. 7.282, de 14 de janeiro de 2008 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2008).

²⁰¹ A avaliação e desempenho abrange: qualidade, eficiência, eficácia, efetividade na prestação dos serviços judiciários. Sendo importante observar o enfoque técnico-quantitativo dessa avaliação.

(NPG)²⁰², cujas atribuições são elaborar estudos, propor e executar medidas objetivando cumprir resoluções e metas de nivelamento do CNJ bem como o planejamento estratégico plurianual do tribunal. Recentemente, no âmbito do NPG criou-se a Unidade de Gerenciamento de Projetos (UGP)²⁰³, com fim de auxiliar a racionalização do processo de modernização institucional atribuindo-lhe a responsabilidade pela assessoria e consultoria, padronização e regulamentação na gestão e gerenciamento de projetos estratégicos²⁰⁴; e Secretaria de Planejamento Estratégico (SEPLAN), unidade central de informações para o planejamento estratégico e estatístico, incumbindo-lhe o monitoramento de projetos por meio da UGP, coordenação dos trabalhos do Serviço de Informação ao Cidadão – SIC, atuação na área de estatística e acompanhamento do cumprimento das resoluções do CNJ e das metas nacionais com fim de desenvolver a formulação da ação administrativa planejada para assegurar a racionalidade das decisões na gestão do TJSP.

Toda essa estrutura institucional administrativa encontra-se direcionada ao objetivo de implementar, executar e avaliar a eficiência institucional referenciada nos moldes do Planejamento Estratégico Situacional do TJSP descrito na Resolução (Res.) n. 505/2009 (TJSP, 2009), nivelado ao Plano Estratégico Nacional do CNJ, Res. n. 70/2009.

Finalmente, a partir de 2010, identifica-se a execução do terceiro período de reformas justamente representado pelo planejamento estratégico da Res. n. 505/2009, projetado para ocorrer no quinquênio 2010-2014²⁰⁵, cujo conteúdo do projeto político de reformas centrou-se novamente no paradigma de modernização afim ao transcurso histórico de resposta à crise judiciária no âmbito judicial administrativo manifesta em (a) reiterados ideais de promover eficiência e celeridade no âmbito judiciário evidenciados desde 1941, (b) projeto político “o novo TJSP” e (c) planejamento nacional do CNJ determinado pela Res. n. 70/2009.

Com isso, deseja-se evidenciar que, assim como no plano legislativo, no plano administrativo há evidente desgaste das ações reformistas, de forma que propugnar e propalar por investimento em organização-estrutura-gestão no âmbito judiciário não representa

²⁰² Provimento n. 1.672, de 1º de setembro de 2009 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2009). Esse mesmo documento dispôs sobre duas outras questões: (a) subordinou a Assessoria de Planejamento e Gestão ao NPG e (b) incorporou ao NPG o Setor de Estatística e Planejamento previsto na Res. n. 49/2007 (CNJ, 2007).

²⁰³ Provimento n. 1954, de 29 de fevereiro de 2012 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2012b).

²⁰⁴ Art. 4º, §1º, Prov. n. 1.672/2012: “São considerados projetos estratégicos aqueles selecionados pela alta administração, que contribuem para o alcance das metas da Instituição, alinhados aos objetivos do Tribunal de Justiça.

²⁰⁵ Esse longo período objetiva conferir continuidade administrativa aos projetos políticos de reforma independentemente da alternância dos gestores, tratando-se de um vínculo administrativo.

nenhuma originalidade propositiva. Obviamente, é necessário avançar nos processos de implementação gerencial²⁰⁶, mas não é possível tratar esse assunto como insólito e inaudito tão pouco apresentá-lo como solução afeita de exclusividade e excepcionalidade ignorando-se a necessidade de abertura criativa a outras proposições.

Atualmente, a formação de planejamentos estratégicos como proposta reformista nivelada em âmbito nacional fora transformada em ação-padrão da administração judiciária, tornando-se “impossível” pensar a administração da justiça, desde o local, para além dos processos de gestão erigidos como política institucional hermética/reclusa. As mais amplas possibilidades de atuação da administração judicial da justiça sucumbira aos processos de gestão, vinculando-se toda atuação administrativa a um projeto político de reforma judiciária limitado e definido pela Res. 70/2009, CNJ, a dispor sobre o Planejamento e Gestão Estratégica do poder Judiciário mediante o Plano de Objetivos Estratégicos Nacional²⁰⁷.

Esse plano apresentara a missão (realizar justiça), a visão (ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social) e os atributos (credibilidade, acessibilidade, celeridade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade socioambiental, transparência) dos tribunais como um dado (não um construído, passível de questionamento), veiculando-os mediante um discurso nitidamente estereotipado²⁰⁸.

A funcionalidade do estereótipo é ser um *prêt-à-porter* significativo a permitir o controle social e “[...] fornecer modelos de estruturas estáveis do mundo, operando como **forma significativa independente das relações sociais.**” (WARAT, 1995b, p. 72, grifo nosso).

Com Luis Alberto Warat (1995b, p. 70-74), é possível ponderar o fato de os processos de gestão implementados no Judiciário terem sido submetidos à continuada estereotipação, compondo um conjunto de definições persuasivas a produzir certos efeitos de sentido cujo fim é dissimular (veicular aspectos positivos e aceitáveis do sistema: eficiência, celeridade, informatização e virtualização de autos judiciais) e ocultar (esconder incoerências

²⁰⁶ “[...] gerenciamento de projetos é planejamento, organização, direção e controle de recursos organizacionais num dado empreendimento, levando-se em conta tempo, custo e desempenho estimados.” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2012a, p. 5).

²⁰⁷ Cada Tribunal traçou seu Plano Estratégico alinhado ao Plano Nacional com fim de aperfeiçoar e modernizar o serviço judiciário atingindo-se metas em curto, médio e longo prazo, cujo controle de resultados encontra-se associado a metas e indicadores de resultados. A utilização e indicadores de desempenho viabilizam o conhecimento e acompanhamento sistematizados da instituição judiciária.

²⁰⁸ “Os estereótipos são palavras que apresentam uma carga conotativa provocadora de associações tão fortes que a simples evocação de seus significantes motiva comportamentos ou determina opiniões [...] é uma expressão ou uma palavra que pretende gerar adesões valorativas, comportamentos ou opiniões a partir de um processo de significação, no qual o receptor da mensagem a aceita de modo acrítico, baseado em solidariedades significantes epidérmicas.” (WARAT, 1995b, p. 71).

e desigualdades do sistema: relações institucionais pouco democráticas em amplo sentido), intentando-se a perpetuação da ordem existente.

Culturalmente institucionalizadas e discursivamente compartilhadas e difundidas consonantemente aos interesses hegemônicos, as orientações estereotipadas (generalizações) – tal qual o sentido de “crise” afeito ao senso comum dos juristas – diluem os conflitos em função da força retórica da generalização significativa de difícil desconstrução e questionamento²⁰⁹, erigindo uma estrutura estável à manutenção da mesma ordem institucional (WARAT, 1995b, p. 71).²¹⁰ Nesse mesmo sentido, também corroboram a composição de “pactos pelo Judiciário”, contribuindo para reafirmação desses consensos, diluição de conflitos e conquista hegemônica.²¹¹

Os estereótipos criaram condições discursivas ao senso comum teórico dos juristas identificadas na relação discurso-poder e discurso-ideologia²¹² (WARAT, 1995b, p. 74).²¹³

Dentro de uma conceituação *gramsciana* de poder e de luta de poder em termos de hegemonia²¹⁴, os textos são uma faceta dessa luta a contribuir em graus variados para

²⁰⁹ “Com os estereótipos pretende-se inserir o homem em uma estrutura ideal, onde os conflitos sociais foram diluídos pela força retórica das palavras. Neste universo ideal de sentidos, a força retórica das palavras faz com que tudo pareça com uma evidência tal de verdade, que resulta difícil tentar o seu questionamento.” (WARAT, 1995b, p. 72).

²¹⁰ Como pergunta exemplificativa enuncia-se: qual é o projeto político de justiça a ser implementado pelo TJSP para realização de sua missão: realizar justiça?

²¹¹ A generalidade atinente às palavras e expressões não significativamente definidas em referencial histórico (tempo-espaco social) define o projeto político de reforma judiciária como “*conditio sine qua non*” ao enfrentamento da “crise do Judiciário”, afinal, quem não almeja uma instituição judiciária orientada para promoção de justiça e legitimidade social? “Os valores sociais do direito, como justiça, paz, segurança, ordem, cooperação, etc., e outros que às vezes surgem como implicação das ideologias racionais, como democracia, estado de direito, progresso, desenvolvimento e modernidade, **devem ser encarados em função do contexto social onde são aplicados e dos operadores jurídico-políticos que os manipulam.**” (COELHO, 2003, p. 398, grifo nosso). Nesse mesmo sentido, “[...] a palavra democracia é insistentemente utilizada pelos políticos e homens de governo, que raramente explicitam a que se referem concretamente. [...] Consegue-se, com isso, que cada um dos que ouvem a mensagem concorde com ela, por acreditar que diga respeito a si e a seus interesses e necessidades, e acabe apoiando o sistema econômico e o regime político.” (GARCIA, 1994, p. 33).

²¹² A ideologia interpela e constitui o sujeito, sendo compreendida como significações e construções da realidade, construída em variadas dimensões de formas e sentidos das práticas discursivas que contribuem para produção, reprodução ou transformação das relações de dominação. Assim, pode ser concebida como processo, transformação e fluidez (FAIRCLOUGH, 2008, p. 116-118). Trata-se de “[...] orientação acumulada e naturalizada, construída nas normas e nas convenções, como também um trabalho atual de naturalização e desnaturalização de tais orientações nos eventos discursivos. [...] As ideologias construídas nas convenções podem ser mais ou menos naturalizadas e automatizadas, e as pessoas podem achar difícil compreender que suas práticas normais poderiam ter investimentos ideológicos específicos. [...] sujeito posicionado na ideologia de tal maneira que disfarça a ação e os efeitos desta e dá ao sujeito uma autonomia imaginária. Isso sugere **convenções discursivas altamente naturalizadas.** [...] Tal processo de naturalização é essencial para estabelecer novas hegemonias na esfera do discurso.” (FAIRCLOUGH, 2008, p. 117-120, 128, grifo nosso).

²¹³ “As ideologias embutidas nas práticas discursivas são muito eficazes quando se tornam naturalizadas e atingem o *status* de ‘senso comum’ [...] minha referência a ‘transformação’ aponta para remoldar as práticas discursivas e as ideologias nelas construídas no contexto da reestruturação ou da transformação das relações de dominação. Quando são encontradas práticas discursivas contrastantes em um domínio particular ou instituição, há probabilidade de que parte desse contraste seja ideológica.” (FAIRCLOUGH, 2008, p. 117).

reprodução ou transformação das relações sociais e assimetrias existentes (FAIRCLOUGH, 2008, p. 123-124). A hegemonia fornece ao discurso uma matriz (forma de analisar a prática social em termos de relações de poder a reproduzir, reestruturar ou desafiar as hegemonias existentes) e um modelo (analisar a própria prática discursiva como modo de luta hegemônica a reproduzir, reestruturar e desafiar os ordens de discurso existentes) tornando possível avaliar o investimento político-institucional nas práticas discursivas e compreender os processos de mudanças (FAIRCLOUGH, 2008, p. 126).

O conceito *gramsciano* de hegemonia pensa as práticas sociais como essencialmente contraditórias e em permanente transformação a sugerir um processo de luta articulatória envolvendo formação de aliança entre forças sociais a demandar contínua renovação para se sustentar. Desde essa significação, torna-se possível apontar para a possibilidade de mudança, haja vista “hegemonia” ser um contínuo processo de formação e suplantação de um equilíbrio instável, e conceber o discurso como *locus* de luta pelo consenso. (RAMALHO; RESENDE, 2004, p. 198).

A partir de ações de reforma gerencial no âmbito da administração judicial da justiça se arquitetou um discurso persuasivo (articulação de vários estereótipos: crise, eficiência, razoável duração do processo, celeridade, justiça etc.) a produzir um efeito de sentido de superação da crise judiciária. Esse efeito de sentido apresenta-se como “efeito de verdade” identificado no lastro histórico da reforma administrativa do Estado (abordada no primeiro capítulo), ideológica e consensualmente, concebida como panaceia às incoerências e ingerências estatais – também assim engendrada no *locus* judiciário como paladina da superação da “crise”.

A estereotipação de um conceito é produto de um longo processo de persuasão, de uma somatória de discursos e definições persuasivas que provocam a total dependência do termo estereotipado a uma relação evocativa ideologicamente determinada. Ou seja, o estereótipo sempre transmite uma mensagem de dominação (aceitação ideológica). Todo signo da linguagem contém uma instância ideológica da significação. A particularidade do estereótipo consiste no fato de haver tornado ausente ou esclerosada a significação de base. (WARAT, 1995b, p. 72).

Segundo Norman Fairclough (2008, p. 89-94) discurso é modo de ação historicamente situado (prática social): socialmente constitutivo (por meio do discurso são

²¹⁴ Hegemonia é expressa em termos de articulação, desarticulação e rearticulação de elementos, manifesta em: (a) liderança quanto à direção sócio-político-cultural-econômico-ideológica, (b) poder sobre a sociedade de uma força social preponderante conquistado temporária e parcialmente (equilíbrio instável), (c) construção de alianças e integração mediante concessões e consentimentos, (d) foco de constante de luta em diversificados âmbitos (inclusive institucionais) em face de instabilidades sociais a manter ou romper com alianças e relações de dominação-subordinação (FAIRCLOUGH, 2008, p. 122).

construídas estruturas sociais: identidades, relações e sistemas de reconhecimento e crenças) e constituído socialmente (gerados em cada tempo-espço social). Discurso é prática social em ação, de tal modo a reconhecer uma relação dialética²¹⁵ entre discurso e estrutura social, ou seja, o discurso não é mero reflexo de uma realidade social e nem idealizadamente representado como única fonte do social.²¹⁶

Nesse âmbito relacional entre discurso e prática social a identificação das estruturas de discurso permite reconhecer e discernir estruturas de dominação (RAMALHO; RESENDE, 2004, p. 189). Para Norman Fairclough (2008, p. 100-89) discurso é modo de representação do mundo operacionalizada em três dimensões: texto (falado, escrito, outras semioses), prática discursiva (processo de produção, distribuição e consumo textual) e prática social (aspectos ideológicos e hegemônicos). A análise da prática social é realizada por meio de textos, produzidos de formas particulares em contextos sociais específicos (FAIRCLOUGH, 2008, p. 107), sendo possível identificar estruturas de dominação, ideologia e relações sociais.

A análise do discurso (linguagem falada e escrita) como prática social (política, ideológica etc.) focaliza processos de produção, distribuição e consumo textual referidos em contextos econômicos, políticos e institucionais particulares em que o discurso é gerado: “[...] investigar como o texto se insere em focos de luta hegemônica, colaborando na articulação, desarticulação e rearticulação de complexos ideológicos.” (RAMALHO; RESENDE, 2004, p. 188).

“Uma forma de ligar a ênfase na prática discursiva e nos processos de produção, distribuição e consumo textual ao próprio texto é focalizar a intertextualidade do último.” (FAIRCLOUGH, 2008, p. 100).

A intertextualidade ou análise intertextual (relações dialógicas entre o texto e outros textos – intertextualidade – e às relações entre ordens de discurso – interdiscursividade) refere-se à produtividade de textos socialmente limitada, restringida e condicionada em conformidade com as relações de poder. As possibilidades e limitações dos processos intertextuais são identificadas no contexto de luta hegemônica (manutenção, contestação e reestruturação) (FAIRCLOUGH, 2008, p. 135). Trata-se de elemento componente da textura

²¹⁵ “A perspectiva dialética considera a prática e o evento contraditórios e em luta, com uma relação complexa e variável com as estruturas, as quais manifestam apenas uma fixidez temporária, parcial e contraditória.” (FAIRCLOUGH, 2008, p. 94).

²¹⁶ “O discurso contribui para constituição de todas as dimensões da estrutura social que, direta ou indiretamente, o moldam e o restringem: suas próprias normas e convenções, como também relações, identidades e instituições que lhe são subjacentes. O discurso é uma prática, não apenas de representação do mundo, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado.” (FAIRCLOUGH, 2008, p. 91).

discursiva²¹⁷, trazida como categoria de análise mediante a qual será possível demonstrar (a) a reatualização do planejamento do CNJ no planejamento estratégico do TJSP e (b) a supressão temática de “acesso ao sistema de justiça” em ambos os planejamentos, priorizando-se um projeto político de reformas pautado na modernização sistematicamente identificada como eficiência mediante gerenciamento de processos.

O diálogo intertextual implica na

[...] inserção da história (sociedade) em um texto e deste texto na história [...] o texto absorve e é construído por textos do passado [...] responde, reacentua e retrabalha textos passados e, assim, ajuda a fazer história e contribui para processos de mudança mais amplos, antecipando e tentando moldar textos subsequentes. (FAIRCLOUGH, 2008, p. 134-135).

A cadeia intertextual da ordem de discurso do gênero institucional-judiciário é tipo de texto envolvido em um processo de produção, distribuição e consumo (FAIRCLOUGH, 2008, p. 166); sendo possível mediante seu estudo identificar como as práticas sociais (quanto às potencialidades de rompimento operada pela mudança e criatividade) foram limitadas pelas convenções.

Conforme exposto, conquista-se hegemonia ao estabelecer liderança diretiva (moral, política e intelectual) na sociedade mediante difusão de particularizada “visão de mundo” (ideologia), identificando-se um poder exercido mais pelo consenso do que pela coerção. Nesse sentido, a rearticulação discursiva observada na orientação de (a) reforma administrativa do Estado e (b) reforma legislativa para (c) reforma administrativa judiciária (focada em: modernização, gestão, eficiência) materializa um projeto político – faceta de um projeto hegemônico mais amplo – de manutenção da estrutura das relações de poder no seio da instituição judiciária, permitindo-se uma vinculação ampla entre gestão e solução da crise da Justiça a ensejar uma aparente pressuposição em relação à ampliação e concretização de acesso aos direitos e às justiças; especialmente em razão de o uso estereotipado de termos dificultar a identificação da proposta gerencial limitada a específicos processos técnico-quantitativos²¹⁸ desvinculada de amplos processos qualitativo-participativos.

Essa identificação expressiu-se de forma singular nos planejamentos estratégicos do CNJ e TJSP.

²¹⁷ Processos sociocognitivos relacionados à produção, distribuição e consumo conexos com estruturas e lutas sociais (FAIRCLOUGH, 2008, p. 99-100).

²¹⁸ Novamente, assevera-se crítica ser estabelecida em face de (a) constituição de processos estanques de reformas centralizadas somente na implementação gerencial e (b) estereotipação desse instrumento; reiterando-se a relevância assumida pela gestão dentro daquilo a que se propõe: racionalizar e organizar a gestão/gerenciamento da atividade jurisdicional.

No conteúdo do planejamento estratégico do CNJ (anexos A e B) encontram-se traçados quinze objetivos estratégicos²¹⁹ distribuídos em oito temas diversos (eficiência operacional; **acesso ao sistema de justiça**; responsabilidade social; alinhamento e integração; atuação institucional; gestão de pessoas; infraestrutura e tecnologia; e, orçamento).

Em justaposição ao planejamento do TJSP, identifica-se nítida intertextualidade, evidenciando-se o caráter controlador vinculativo e limitativo do projeto político de reforma do tribunal de justiça a partir de molde pré-estabelecido.

Em relação ao planejamento do CNJ, em data posterior a 2009, identificou-se a subtração do tema acesso ao sistema de justiça (anexo C), cujo conteúdo abordava traçar ações de (a) facilitação do acesso à Justiça mediante democratização do acesso e (b) promoção de efetividade no cumprimento das decisões mediante execução, incorporando-o ao tema atuação institucional, como um dentre os elementos (sinergias, prevenção e execução) de fortalecimento e harmonização entre os poderes, setores e instituições.

A despeito do reconhecimento da limitação significativa de acesso ao sistema de justiça veiculada no primeiro mapa estratégico, o simbolismo da supressão e condicionamento como conteúdo menor é emblemático – inclusive significando o desgaste discursivo sofrido – haja vista a inserção como elemento de projeto político nacional ter representado a possibilidade de alargamento de debates e ações em nível local e nacional.

No planejamento estratégico do TJSP (anexo D e E), o conteúdo fora estruturado em seis temas diversos (atuação institucional; responsabilidade socioambiental; eficiência do serviço; gestão de pessoas; infraestrutura e tecnologia e, orçamento) e 22 objetivos estratégicos²²⁰, assinalando desde o início a ausência do tema acesso ao sistema de justiça

²¹⁹ Garantir agilidade nos trâmites judiciais e administrativos; buscar excelência na gestão a custos operacionais; facilitar o acesso à justiça; promover a efetividade no cumprimento das decisões; promover a cidadania; garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do judiciário; fomentar a integração em troca de experiências entre tribunais nos planos nacional e internacional; fortalecer as relações entre os poderes, setores e instituições; disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva; aprimorar a comunicação com públicos externos; desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores; motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia; garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais; garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação; e, assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia.

²²⁰ Adequar o número de servidores às necessidades de serviços de cada unidade, considerando a utilização de novos recursos tecnológicos; ampliar e aprimorar o gerenciamento de processos em 2º grau, incluindo-se os gabinetes dos desembargadores e juízes substitutos em 2º grau; aumentar o número de cargos de assessores nos gabinetes dos desembargadores e de Juízes em 2º grau; criar e implantar cargos de assessores para os juízes de 1º grau; ampliar o número de varas digitais; otimizar as rotinas e procedimentos, buscando agilizar os tramites judiciais e administrativos, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços prestados; implantar um sistema único informatizado de gerenciamento de processos; criar e instalar Câmaras Digitais em 2º Grau; aprimorar o sistema de comunicação social do Tribunal de Justiça de São Paulo, com observância da Resolução 85/2009 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ; aprimorar a Ouvidoria para recebimento de críticas e sugestões de forma a se dar rápido retorno aos envolvidos; utilizar os portais da Internet como canal de comunicação e de transparência, inclusive para publicação de informações

(anexo F) como também em alteração posterior (anexo I), realizada em maio de 2013, assinalando completa indiferença em relação à temática.

Interessa observar a alteração realizada em data recente ser proveniente de consulta pública, datada de agosto a setembro de 2012, a envolver toda a sociedade, conquanto reproduza uma visão restrita de administração participativa desvinculada de processos deliberativos conjuntos, haja vista os resultados terem sido pautados em preenchimento de formulário pré-definido e fechado (anexo J) a limitar a participação social na administração da justiça a um processo consultivo de retórico.

Cabendo observar a completa inexistência de menção em relação ao tema acesso ao sistema de justiça na revisão do planejamento estratégico do TJSP (anexo H).

Analisando a estrutura de ambos os planejamentos, vislumbra-se num primeiro momento permitir-se a existência de elementos democráticos e igualitários (ainda que limitadamente), tal qual a proposição temática de “acesso ao sistema de justiça”, e num segundo momento operar suprimindo-os. Identificando-se uma aparente democratização discursiva a envolver a possibilidade de redução de assimetria de poder institucional via acesso ao direito e à justiça.

A ausência de intertextualidade em temática tão relevante e posterior supressão impactam no fechamento institucional às práticas sociais operadas pela mudança e criatividade em relação ao acesso aos direitos e às justiças.

A elaboração de planejamentos estratégicos pautados em dados empíricos sistematicamente coletados é de notória importância. Conquanto sejam necessários, encontram-se introduzidos numa Justiça originariamente espúria, de modo que o problema institucional apresente-se estruturalmente, não funcional, haja vista operar satisfatoriamente segundo princípios e pressupostos institucionais fundantes. O principal questionamento

administrativas de interesse público; implantar sistema informatizado de controle de precatórios; fazer adaptações necessárias nos prédios existentes e cuidar para que os novos sejam dotados de facilidades para acesso de pessoas com deficiência física; promover ações de responsabilidade social e ambiental, atuando de forma a garantir a sustentabilidade por meio de ações educativas, de inclusão social e de práticas e coeficientes; Criar e instalar Escola de Servidores do Tribunal de Justiça de São Paulo, como forma de investir de maneira contínua nos recursos humanos, visando qualificação dos servidores e gestores para melhorar o desempenho de suas atribuições; utilizar linguagem clara e acessível em todas as divulgações; aperfeiçoar o sistema de divulgação, em tempo real, de andamento dos processos e de outros serviços via internet; prover as unidades judiciais e administrativas de infraestrutura física adequada, visando melhoria das condições de atendimento aos usuários e de trabalho dos magistrados e servidores; disponibilizar recursos de tecnologia de informação, nas formas e quantidades adequadas ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento; promover efetiva distribuição de recursos financeiros, visando garantir o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, observando em sua execução os princípios norteadores da gestão pública; fazer convênios visando meios para possibilitar a concretização de objetivos estabelecidos; motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia.

deveria referir-se à estrutura do poder, essa seria a causa do “funcionamento indesejado” (SILVA, O. A. B., 2008, p. 11).

Como é possível concretizar os valores (acessibilidade, celeridade, credibilidade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental, transparência) expressamente citados no mapa estratégico do planejamento situacional tendo em vista um Judiciário institucionalmente pouco democrático e hermético a opera mediante encobrimento de embates sociais?

De fato, esses valores, mais apreendidos como estereótipos, camuflam práticas de manipulação, criação de consenso e manutenção das relações hegemônicas.

Analisando-se a textura discursiva da Res. 70/2009, CNJ, e Res. 505/2009, TJSP, vislumbraram-se práticas discursivas relacionadas com práticas sociais orientadas política e ideologicamente, de modo a (a) estabelecer, manter e transformar relações de poder e (b) constituir, naturalizar, manter e transformar ao significados do mundo de posições diversas das relações de poder: “[...] significados [ideológicos] gerados em relações de poder como dimensão do exercício do poder e da luta pelo poder. [...] o discurso como prática política é não apenas um local de luta de poder, mas também um marco delimitador na luta de poder.” (FAIRCLOUGH, 2008, p. 94).

Conquanto, considera-se a prática discursiva contribuir tanto para reproduzir a sociedade como para transformá-la; sendo preciso diversificar essa prática a partir da participação de atores contra-hegemônicos com fim de permitir à agência humana produzir/construir leituras institucionais diferenciadas sobre ações de enfrentamento de disfunções, vicissitudes e impasses, viabilizando a construção de debate democrático dos projetos políticos a consolidar ações institucionais orientadas para a transformação social, não para a manutenção das relações de poder interna e externamente afeitas à estrutura judiciária.

[...] os sujeitos são posicionados ideologicamente, mas são também capazes de agir criativamente no sentido de realizar suas próprias conexões entre as diversas práticas e ideologias a que são expostos e de reestruturar as práticas e as estruturas posicionadoras. O equilíbrio sujeito ‘efeito’ ideológico e o sujeito agente ativo é uma variável que depende das condições sociais, tal como a estabilidade relativa das relações de dominação. (FAIRCLOUGH, 2008, p. 121).

[...] o mundo não é um conjunto de coisas acabadas, mas um complexo de processos em articulação e modificação ininterrupta. Uma nova articulação oriunda da agência do sujeito (na ação) pode reestruturar, transformar ou destituir o poder hegemônico vigente (na estrutura). Reconhecer as maneiras como a hegemonia é instaurada e mantida no momento semiótico das práticas sociais pode ser um caminho para a superação das relações assimétricas de poder sustentadas em (redes de) práticas. Uma vez que a

hegemonia é vista em termos da permanência relativa de articulações entre elementos sociais, existe uma possibilidade intrínseca de desarticulação e rearticulação desses elementos. Essa possibilidade relaciona-se à agência humana [...] podem ser mudados pela agência humana, dado que não são naturais, mas são, pelo menos em parte, o resultado de estratégias particulares engendradas por meio de decisões políticas de acordo com interesses determinados. (RAMALHO; RESENDE, 2004, p. 198-199, 201).

Quais as possibilidades de se pensar em práticas emancipatórias em termos das relações de poder da instituição judiciária? Como obter resultados significativamente diferentes sem pensar em democratização institucional? Mediante a execução de ações enclausuradas em um projeto político de reformas estritamente modernizante-gerencial não será possível realizar a democratização (abertura) institucional tão necessária ao TJSP, exatamente por esse não ser um resultado que se esteja procurando, conforme aduzido da análise elaborada.

Não se trata de afirmar a irrelevância ou desnecessidade gestão no projeto político de reforma, e sim demarcar limitações do uso desse instrumental administrativo em face da construção e consolidação de instituições mais democráticas, sendo plausível considerar que a isso não se destina nem se propõe, haja vista a existência de limitações nos aspectos responsivo e participativo (consultivo e deliberativo) a resultar na obsessão pela produtividade, eficiência e celeridade como forma de demonstrar o sucesso de um projeto impulsionado por interesses nitidamente técnico-mercadológicos a obscurecer o espaço de debates e estudo de outros relevantes aspectos: democratização institucional e participação social na administração judicial a justiça.

É necessário pensar um projeto político com enfoque na ampla democratização institucional, traduzida como abertura à participação popular na administração judicial da justiça (consultiva e deliberativa) e desempenho de funções (não apenas serviços prestados) pautado no compromisso com o alargamento de acesso ao direito e à justiça não somente do ponto de vista técnico-quantitativista, mas essencialmente desde as relações e necessidades sociais locais, trilhando um caminho não reduzido e condicionado à modernização administrativa significada em supereficiência e alto desempenho, como também ampliado à reflexão dos impactos desses projetos políticos na sociedade em termos de consolidação da democracia e cidadania. A “[...] hegemonia é uma questão de fechamento de práticas e redes de práticas destinado a ser rompido porque o social é por natureza aberto [...]” (CHOULIARAKI; FAIRCLOUGH, 1999, p. 25 apud RAMALHO; RESENDE, 2004, p. 195).

Desse modo, entende-se a demanda democratização institucional das relações de poder e consequente abertura à participação social possuírem profunda gravidade ocultada em comparação com a demanda por eficiência-celeridade-organização (gestão) – aspectos verdadeiramente silenciados, situados como problemas não prioritários, ou uma “não-questão”. A administração democrática do poder Judiciário não pode prescindir de aprendizado institucional desde a abertura ao debate público.

2.5 Disputa de espaço e instrumentos de participação social na administração judicial da justiça

“Numa república democrática, os controles institucionais de abuso de poder pelos órgãos do Estado são de duas espécies: o horizontal, ligado ao mecanismo da separação de Poderes, e o vertical, fundado na soberania popular.” (COMPARATO, 2004, p. 12). No âmbito do poder Judiciário o controle e a responsividade entre poderes não tem funcionado de modo satisfatório, haja vista o uso patológico e a transferência de responsabilidades dos demais poderes à instituição judiciária.

Assim, desde a concepção do poder Judiciário como arena de disputa hegemônica, compreende-se o processo de democratização dessa instituição encontrar-se vinculado à ampliação do controle e participação na administração da justiça.²²¹

Se por um lado, identifica-se a ênfase incisiva na eficiência dos processos de gestão, por outro lado, abre-se oportunidade para debater a ampliação dos meios de participação social mediante concepção de integração democrática construída a partir da distinção do papel de cada segmento institucional e social nos processos de gestão pública. Trata-se de pensar em gestão participativa, compreendida como processo de descentralização de poder mediante participação de organismos comunitários a mediar conflitos para além da institucionalidade judiciária.²²²

A descoberta da sociedade apresenta-se mediante o diálogo, o contato, com o social, “[...] construído desde o espaço público informal, descontínuo e plural por onde

²²¹ “É importante combater a ideia da sociedade como algo inteiramente conflitual ou inteiramente harmonioso e unificada por alguns valores. É antes uma arena de conflitos e cooperação. [...] a sociedade não consiste apenas em classes e grupos sociais, também tem ordens institucionais. Estas podem ser vistas como formas de atividade baseadas em certos princípios ou valores básicos e organizadas para se atingirem fins específicos. [...] cada um desses setores pode conter disfunções ou contradições que podem dar origem a desequilíbrios e instabilidade.” (MISHRA, 1995, p. 12-13).

²²² “[...] a noção de soberania popular implica em processo institucionalizado de transferência de poderes em direção à democracia direta [e participativa].” (SAFATLE, 2012, p. 51).

circulam reivindicações diversas e onde se elabora e se difunde uma ‘consciência do direito a ter direitos’.” (SOUSA JUNIOR, 1996b, p. 99).

Nesse âmbito, é preciso criar possibilidades de diálogo enquanto um estado de escuta criativa (PINHEIRO, 2006) em que as partes envolvidas considerem a possibilidade de crescimento pela comunicação, apreciando ativamente as limitações e as necessidades expressivas do outro desde o lugar de sua fala, possibilitando o autoconhecimento simultâneo e flexível (pelo reconhecimento de limitações) ao compartilhamento de vivências a resultar num amadurecimento conjunto. As resultantes da experiência dialógica são transmutações essenciais (do ser).

Ocorre que a codificação linguística e semântica esotérica²²³ da instituição judiciária e suas respectivas atividades torna incomunicável a relação entre esta e a sociedade, permanecendo a informação concentrada no circuito institucional-profissional, situação caracterizada pela redução da questão política das funções judiciárias à técnica (SANTOS, B. S., 2005, p. 83-84).

De fato, a legitimidade política dos tribunais modernos constituiu-se mediante redução da questão política e sobrevalorização da questão técnica, operando em circuito fechado e isolado das conflitualidades sociais (SANTOS, B. S., 2005, p. 83).

O Judiciário é marcado por um modelo estrutural essencialmente hierárquico radicado numa cadeia de relações de subordinação e supra ordenação interna e externamente não democráticos (OLIVEIRA, M., 1996, p. 89), tornando-se “[...] impotente para exercer uma mediação apta a captar a imensa explosividade dos conflitos sociais modernos, que sequer são vislumbrados pela organização de um sistema que não aferiu as consequências da mudança de paradigmas para sua atuação.” (SOUSA JUNIOR, 1996b, p. 95).

O único caminho para resgatar a credibilidade do judiciário e para que esteja preparado às contínuas transformações sociais é democratizar o exercício do poder. **A enfermidade do Judiciário é fundamentalmente de natureza política.** Portanto, o tratamento tem que atuar nesse plano. (CASTILHO, 1996, p. 257, grifo nosso).

O Judiciário tem de se tornar permeável às demandas sociais, afinal,

O sentido por mais justiça social e popular não se encontra somente no campo da legalidade, mas é antes um sentido social, prático, para a ação transformadora [...] em face da nossa realidade de injustiça, de que adiantará nossa retórica de justiça? [...] justiça é emancipação dos explorados, justiça é transformação social. (MASCARO, 2008, p. 31-32).

²²³ A nominalização da linguagem técnica “[...] pode ser abstrata, ameaçadora ou mistificadora para pessoas leigas [...]” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 223).

Tais elementos, desde o início da abordagem da temática em proposição, conduzem ao reconhecimento de limitações históricas, teóricas e subjetivas para concretização das enunciações constantes a seguir; contudo, compreendendo-se a democratização como um movimento, da mesma forma se configuram os processos de abertura à participação social na administração judicial da justiça, não concebida como um dado, mas um construído histórico de disputas de interesses e espaços.²²⁴

A estrutura hermética à participação social na administração judicial da justiça não é inexorável, atávica, é produto das relações sociais, assim como o processo de democratização.

A perspectiva democrática referida à Justiça não se coloca diferente. Ela é também uma experiência de recriação permanente e de renovação das instituições que resulta na determinação de novos espaços públicos e condições para o debate, negociação e formação de novos consensos. Por esta razão Castoradis afirmou que uma sociedade justa não é a que estabeleceu leis justas definitivamente, mas a que assegura condições para que a questão da justiça esteja sempre aberta ao debate. (SOUSA JUNIOR, 1996b, p. 99).

Uma democratização contínua e progressiva, marcada pela indeterminação de certezas e a força de suas divisões (LEFORT, 1986 apud OST, 1999, p. 34). Nesse mesmo sentido, Luis A. Warat (1995a, p. 158) afirma a democracia ser

[...] uma invenção constante sem estar apoiada na verdade como palavra de ordem. Ela se reinventa numa compreensão política do indeterminado. [...] Uma sociedade democrática encontra-se fundamentalmente comprometida com a necessidade de prover as condições de possibilidade de um desenvolvimento pleno, autônomo, de todos os membros da sociedade.

O viés desse debate desvela-se na necessidade de se

[...] conferir à regulação jurídica das novas instituições o seu máximo potencial de realização das promessas políticas e constitucionais de reinvenção democrática e solidária. Nessa redescoberta democrática se inserem relações de sociabilidade, na perspectiva de um novo horizonte para a ação política, **inscrevendo-a na luta articulada não apenas por reformas institucionais, senão por reformas que sejam mediadas pelo eixo dos direitos. Mais propriamente, pelo eixo dos direitos humanos.** (SOUSA JUNIOR, 2003, p. 8, grifo nosso).

Na reforma do Judiciário não se pode perder de vista o sentido dialógico que a democracia imprime a todo processo institucional, sem exceções.

²²⁴ “Se a nossa vida e a das sociedades têm um significado, se tendem para algo, devemos descobri-lo. Se o sentido está ausente, temos de cria-lo. Essa alternativa ontológica necessita da observação do real, tal como nos é dado. [...] O ato criador procede por sua vez do sentido que damos à nossa presença neste mundo. E decerto também ao próprio mundo.” (ROULAND, 2003, p. 317).

[...] Realizar a promessa democrática da Constituição, eis o desafio que se põe para o Judiciário e **para responder a esse desafio precisa ele mesmo recriar-se na forma e no agir democrático** [...]. (SOUSA JUNIOR, 2001, p. 13-14, grifo nosso).

Reconhecer a inserção do poder Judiciário no processo democrático implica em restabelecer o interesse da sociedade na abertura democrática à participação social na instituição judiciária em termos consultivos e deliberativos no que diz respeito à formação de pautas, projetos políticos de reformas e políticas públicas, reivindicando-se o espaço social no interior do Judiciário de modo a apresentar e demarcar os interesses sociais pulverizados na sociedade complexa e plural, não se permitindo que os processos deliberativos e decisórios sejam hegemonizados pelos setores conservadores (ESCRIVÃO FILHO; FRIGO, 2010, online).

[...] na disputa pela pauta política e jurídica do Judiciário, observa-se uma quase hegemonia das forças conservadoras que, historicamente, e isto já não é mais segredo de cúpula, foram formadas para ocupar os cargos do judiciário. Ocorre que a sociedade avançou na disputa política, conquistando importantes espaços junto aos poderes Executivo e Legislativo, mas optou por não se aproximar do Poder Judiciário, sob a análise de que não haveria ali sequer espaço para a disputa. (ESCRIVÃO FILHO; FRIGO, 2010, online).

Os projetos políticos de modernização e reformas funcional e organizacional do Judiciário a implementar ações sem a participação dos principais interessados – os cidadãos –, harmoniza-se com o ideal institucional daqueles que se acostumaram a crer na Justiça simbolizada por uma estátua vendada e estática. Trata-se de uma perspectiva antidemocrática e autocrática da atuação judiciária.

O local da participação é o espaço público, considerando-se importante o debate em torno da proposição de políticas públicas (ou programas de ação) pelo Judiciário, na medida em que esse ator possui cota de responsabilidade em relação às demandas concretas fragmentadas e gerais a ele apresentadas, devendo comprometer-se com a efetivação de direitos e garantias estabelecidas constitucionalmente ou em leis infraconstitucionais (COMPARATO, 1989a, p. 158).

A essência das políticas públicas é o embate em torno de ideias e interesses (SOUZA, C., 2006, p. 25). “A definição mais conhecida continua sendo a de Laswell, ou seja, decisões e análises sobre política pública implicam responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz.” (SOUZA, C., 2006, p. 24). Nesse sentido,

[...] definições de políticas públicas, mesmo as minimalistas, guiam o nosso olhar para o locus onde os embates em torno de interesses, preferências e idéias se desenvolvem, isto é, os governos. Apesar de optar por abordagens diferentes, as definições de políticas públicas assumem, em geral, uma visão holística do tema, uma perspectiva de que o todo é mais importante do que a soma das partes e que indivíduos, instituições, interações, ideologia e interesses contam, mesmo que existam diferenças sobre a importância relativa destes fatores. (SOUZA, C., 2006, p. 25).

A administração judicial da justiça e os projetos políticos de reforma efetivamente deixam de ser um desafio e um problema somente jurisdicional (FALCÃO, 2010, p. 63), podendo “[...] ser mudados pela agência humana, dado que não são naturais, mas são, pelo menos em parte, o resultado de estratégias particulares engendradas por meio de decisões políticas de acordo com interesses determinados [...]” (RAMALHO; RESENDE, 2004, p. 201), de forma a dizer respeito a toda a sociedade. Afinal, toda deliberação na formação de políticas judiciárias implica em compromisso ético e político.

Há concepções de organização e funcionamento do judiciário referenciados em projetos ético e político divergentes (APOSTOLOVA, 1996, p. 133).

Como os interesses dos vários grupos existentes nas complexas sociedades contemporâneas são conflitantes e até excludentes entre si, a idéia do interesse comum, geral e universal que estava na base do paradigma normativo moderno, não poderá ser mais concebida como um princípio totalizador que integra e harmoniza a variedade dos interesses particulares. (APOSTOLOVA, 1996, p. 137).

A observação da importância na ocupação de espaço público e político em razão de a omissão resultar na hegemonia de alguma força social impulsiona o entrelaçamento de dois momentos fundamentais: (a) interna e institucionalmente, reconhecendo instrumentos institucionais de abertura à participação social e (b) externamente, reconhecendo a legitimidade de outros espaços sociais (comunitários) de realização do acesso aos direitos e às justiças.

A participação na administração da justiça não se reduz ao controle democrático dos processos de decisão (responsividade), abrangendo a necessária abertura e integração horizontalizada de processos de decisão. No âmbito do Judiciário a democratização institucional das relações de poder deve ser propugnada tanto no plano interno (estrutura administrativa hierarquizada) como no plano externo (fechamento à participação de outros atores sociopolíticos). Em ambos os aspectos, há nítida dificuldade de aplicação da democracia participativa à administração judiciária.

Conforme considerado em item anterior, a impermeabilidade do Judiciário é manifesta até mesmo em face de questões constitucionalmente reconhecidas, tal qual a participação social na administração da justiça, inscrita no artigo 37, § 3º, CF, pela EC n. 19/1998, cuja disposição enfatizara alguns elementos restritivos de participação (inciso I, II e III)²²⁵, mas não eliminou a possibilidade de ampliação dessa prerrogativa.²²⁶

O dirigismo constitucional significa, isto sim, que os textos constitucionais devem estabelecer as premissas materiais fundantes das *políticas públicas* num Estado e numa sociedade que se pretendem continuar a chamar de direito, democráticos e sociais. (NERY JUNIOR, 2010a, p. 39, grifo do autor).

O PNDH-3, especialmente em seu eixo orientador I, *integração democrática entre Estado e sociedade civil*, e suas respectivas diretrizes, é considerado política pública paradigmática para efetiva expansão da participação social na administração.²²⁷ Operando mediante reconhecimento de distintos papéis de cada ator sociopolítico (Estado e redes e organização da sociedade civil) nos processos de gestão, integrandos ao monitoramento e implementação das ações do programa.

A execução das políticas públicas definidas no plano apresenta-se mediante responsabilidade partilhada e permanente criação de espaços de participação e controle social na efetivação dos objetivos democraticamente definidos. Nesse sentido, a sociedade civil é apercebida como agente ativo, propositivo e reativo, na implementação das ações (BRASIL, 2010, p. 27).

A proposta de instituição de observatórios sociais é apreendida como satisfatória ao estabelecimento inicial de diálogo entre o Judiciário e a sociedade, institucionalizando a participação popular (social) na administração judiciária a concretizar abertura às demandas sociais.

Observatórios sociais são organizações que atuam de forma complementar com participação de diversos atores sociais, não apenas atores técnicos, oferecendo informações confiáveis, completas e complementares para a sociedade. Por meio deles oportuniza-se o

²²⁵ Art. 37, CF – § 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; II – o acesso dos usuários a registros administrativos e as informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII; III – a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

²²⁶ A Constituição Federal “[...] instituiu arranjos participativos em diferentes níveis, tendo por objetivo o controle social [...]” (MELO, 2005, p. 860).

²²⁷ Orçamentos participativos em várias capitais do País também podem ser mencionados como experiências paradigmáticas em termos de democracia participativa.

diálogo do local ao nacional, permitindo-se o reconhecimento de particularidades e a atuação complementar de acordo com as possibilidades de cada organização e movimento. Trata-se de uma atuação em rede integrada aberta, ilimitada, e construtiva.

O Brasil possui um Observatório da Justiça, formalmente caracterizado, no sentido de que sua estrutura não cria espaços de integração de redes, movimentos e organizações civis para o exercício da cidadania com objetivo de contribuir para a expansividade do acesso aos direitos e às justiças mediante cooperação da administração da justiça.

Não é recomendável que a organização de um Observatório Social siga regras rígidas e formais das organizações estatais, mas aproveite a flexibilidade dos movimentos sociais. [...] Para cada órgão do Judiciário, segmento de atuação, localidade distinta é possível haver um Observatório. Cada um a seu modo, a depender da participação popular [...] **alicerçadas, sobretudo, na participação democrática e cidadã. [...] É preciso fomentar a formação de uma rede para congregar as ações, dar visibilidade a elas, e principalmente para multiplicar os resultados. Ademais, o processo de instituição de Observatórios Sociais da Justiça não é um processo acabado (nem nesta proposta nem será com o tempo), assim como a democracia. Ao contrário, é um processo que estará em permanente evolução e adaptação às realidades e necessidades locais e temporais, de acordo com a intensidade da participação das pessoas e entidades.** Penso que nisto reside a maior relevância da presente reflexão, sobretudo, para abrir espaços de discussão, espaços de pensar, repensar, reinventar os sistemas judiciais, espaços para desconstruir aquilo que está sedimentado e impede o avanço de um Judiciário democrático-contemporâneo. (BOCHENEK, 2013, online, grifo nosso).

Outros instrumentos participativos são conselhos, ouvidores compostos por membros de organizações representativas da sociedade, audiências públicas etc.

Importa observar o fato de a institucionalidade participativa não se resumir ao plano consultivo. Inclusão e participação são dois elementos da cidadania na ordem política democrática com expressões diversificadas, de modo que a consulta popular de fato é um mecanismo democrático de participação política, mas quando ampliada em possibilidade deliberativa cria um mecanismo de fortalecimento da integração democrática do espaço público.

No âmbito institucional, com a criação do CNJ perdeu-se a oportunidade de promover a ampliação de participação da sociedade neste importante espaço do poder público,

cujas composição pouco democrática²²⁸ e atuação hierarquizada no controle administrativo têm significado

[...] uma postura clássica que emana da essência do Poder Judiciário, que na aparência se posiciona com ares democráticos, mas, no cotidiano social se mantém à distância dos princípios constitucionais e da efetivação dos direitos humanos econômicos, sociais e culturais. É certo que a sua atividade central é a prestação jurisdicional, revestida pelos princípios da independência e autonomia. **Mais certo, de outro lado, é que o Poder Judiciário, enquanto instituição pública, também está inserido no processo democrático, o que pressupõe a participação social na elaboração e aplicação da política judiciária [...].** (ESCRIVÃO FILHO; FRIGO, 2010, online, grifo nosso).

Nesse sentido, afirma-se o fato de a possibilidade de acompanhamento das ações da administração judiciária (em nível administrativo, financeiro e funcional) não terem tornado a instituição expansivamente mais democrática.²²⁹

Enquanto a sociedade quer ser ouvida, a Justiça cada vez mais mitiga a voz das partes em busca da celeridade processual. Para a população, fica a crescente sensação de distanciamento, aumentada ainda mais pelo formalismo dos tribunais. [...] há uma crise de legitimidade relacionada à falta de ajuste entre o que os juízes oferecem ao cidadão e o que, de fato, este espera da Justiça. (BATISTA, B. G. L., 2009, online).

A cidadania, palavra de ordem das elaborações de metas para a democratização do processo e da reorganização da capacidade de demanda dos grupos conflituais, é deixada de lado em face de um elemento meramente econômico, empresarial, como se o Poder Judiciário, ao contrário de arena de afirmação de direitos e da dignidade humana, se restringisse à mera condição de prestador de serviços judiciários. (MASCARO, 2008, p. 65).

Fábio K. Comparato (2004, p. 14) afirmara ser indubitável a adequação de o monitoramento e controle das ações do Estado serem exercidas por um órgão de representação popular, sendo ideal a instituição em nível local e nacional.

Ainda focando no âmbito da institucionalidade, o art. 125, § 6º, CF, ao abordar a organização dos tribunais de justiça, dispõe sobre a possibilidade de instituir Câmaras

²²⁸ “[...] o CNJ tem a função constitucional de governar e administrar uma importante política pública pouco notada pela sociedade: a política pública de justiça. A correlação de forças na elaboração, implementação e fiscalização desta política de justiça reflete a forma de composição do Conselho [...] À medida que o CNJ tem se constituído como proponente, executor e fiscalizador de políticas públicas de justiça, elaborando programas de intervenção social, realizando fóruns temáticos, assinando convênios com entidades públicas e privadas e alocando recursos para a sua execução, torna-se premente garantir maior transparência e participação social nos processos de indicação dos seus conselheiros.” (CADERNO DE DIREITOS HUMANOS, JUSTIÇA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL, 2011, p. 8).

²²⁹ “Mais importante do que pensar em qualquer controle interno ou externo do Judiciário é repensar a sua organização para institucionalizar a efetiva participação da sociedade na administração do aparato judiciário e na prestação jurisdicional, de modo que sejam atendidos os interesses de todo o corpo social e não apenas de algumas classes ou grupos sociais [...]” (CASTILHO, 1996, p. 254).

Regionais a funcionar descentralizadamente com fim de assegurar o pleno acesso à justiça, promovendo-se necessária descentralização de poder.

Do mesmo modo, a recente criação de unidades administrativas judiciárias pelo TJSP por meio da Res. n. 560/2012 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2012c), impulsiona a descentralização de poder de modo a tronar possível a valorização do local, possibilitando ampliar o uso do espaço público mediante abertura à participação e manifestação da soberania popular em suas mais diversas formas reconhecíveis.

Trabalhando-se “[...] nas brechas ou aberturas existentes em toda relação de dominação.” (RAMALHO; RESENDE, 2004, p. 196), a participação social na administração da justiça implica em considerar o reconhecimento de as respostas à expansividade dos processos de democratização serem encontradas desde o local e na fronteira ou fora dela, considerando-se a existência de (a) espaços vazios, (b) múltiplas demandas sociais, (c) múltiplas justiças e (d) múltiplos judiciários.

A transformação social passa pelo Estado²³⁰ e demanda abertura às experiências não institucionalizadas de modo a provocar a reconstrução ou reinvenção de um espaço-tempo que favoreça e promova a deliberação democrática mediante inclusão de possibilidades de lutas e aproveitamento de alternativas (SANTOS, B. S., 2007, p. 125-126; 2002b, p. 43-44).

Contra a tirania da urgência e a cultura da impaciência, seria preciso então recordar que a democracia, sobretudo associativa, dá tempo ao tempo – o tempo da informação, o da concertação, o da deliberação virtualmente infinita. Contra as limitações administrativas de um executivo cada vez mais dedicado aos “expedientes”, contra as sùmulas de uma justiça mediática cada vez mais “expedita”, contra as tentações da justiça-espetáculo e da democracia plebiscitária, seria preciso lembrar as virtudes daquilo que Dominique Rousseau designa por “democracia contínua”: as virtudes do controlo e do debate cidadão que não se reduzem apenas às épocas de eleições, as virtudes do processo, lento porque faz uso do diálogo, as virtudes dos controlos de legalidade e de constitucionalidade **que revelam que a eficácia não é o único princípio pertinente da ação pública.** Ser

²³⁰ “A tutela dos direitos humanos, individuais, sociais e de classe, é elemento de tensão e de permanência na batalha pela superação das explorações sociais. **O Estado**, que no século XX foi grandemente inimigo das transformações sociais, nesta entrada do século XXI, na qual o mercado mundializado desmantela o direito e a política em troca de lucros fáceis, **é ainda um bastião para que a tutela pela transformação social seja uma luta plena**, para o futuro melhor, e não apenas para estancar o retrocesso. [...] Nunca a tutela dos direitos humanos [...] teve papel tão relevante no sentido de estancar a barbárie capitalista quanto nos últimos anos. [...] Por isso a luta pelos direitos humanos e a tutela assegurada destes direitos dentro do Estado e do direito é fundamental nos dias de hoje. A barbárie do capitalismo [...] é antiestatal [...] **Por isso ainda a instância estatal é a possibilidade de manter a luta pela plenificação da justiça, dos direitos humanos e da transformação no patamar do capitalismo regulado para além dele.** [...] Sua tutela formal é imprescindível aos nossos dias neoliberais, pois sedimenta o chão da batalha.” (MASCARO, 2008, p. 57, grifo nosso).

hoje “inactual” [...] isto é, intempestivo e criador, livre em suma – é reivindicar o direito à lentidão. Só dela poderia emergir uma forma inédita de *práxis* social. (OST, 1999, p. 37, grifo nosso).

A batalha contemporânea da dominação é travada entre forças que empunham, respectivamente, as armas da aceleração e da procrastinação. O acesso diferencial à instantaneidade é crucial entre as versões correntes do fundamento duradouro e indestrutível da divisão social em todas as suas formas historicamente cambiantes: o acesso diferencial à imprevisibilidade e, portanto, à liberdade. (Bauman, 2001, p. 139).

O tratamento da sociedade como recipiente passivo da informação, numa idêntica relação entre anunciador (instituição fornecedora do projeto político) e consumidor contribui “[...] para a constituição do sujeito como consumidores [de Justiça] [...] tais práticas discursivas simultaneamente geram uma visão (consumista) do mundo e uma comunidade (de consumidores) associada com tal visão.” (FAIRCLOUGH, 2008, p. 171-172). Ideia imediatamente vinculada à concepção de que direitos são caros, onerosos, identificando-se o conflito entre poder hegemônico e ordem desejada (justiça comutativa, distributiva, solidariedade, inclusão social) (FARIA, 2012, online) – existência de um conflito entre o poder existente e a ordem desejada.

No Brasil do final dos anos 80, identificou-se a sublevação de grupos organizados confrontadores do *status quo* a apresentar suas pautas pleiteando pela efetivação expansiva de direitos humanos fundamentais e reconhecimento de espaços-vazios (BAUMAN, 2001) como espaços reais. A significar “[...] um questionamento da ordem social, nas suas bases econômicas e mediações sócio-políticas.” (LYRA FILHO, 1986, p. 291).

[...] o conjunto das formas de mobilização das classes populares e de suas configurações constituídas nesses movimentos instauravam, efetivamente, práticas políticas novas em condições de abrir espaços sociais inéditos e de revelar novos atores na cena política, capazes de criar direitos. (SOUSA JUNIOR, 1996b, p. 98).

Em análise anterior identificou-se a superação do significado de acesso ao direito e à justiça como não limitada/restrita ao acesso ao Judiciário, conduzindo a concretização da concepção de acesso de forma condicionada à participação social, cujo exercício democrático, especificamente no âmbito interno e externo do Judiciário, importa em efetivo envolvimento e integração social nos processos informativos, consultivos e, principalmente, deliberativos na definição de projetos políticos judiciais a serem construídos desde a localidade e essencialidade (materialidade) das relações.

Com efeito, nessa perspectiva, um dado gritante é que **só muito residualmente os conflitos sociais contemporâneos passam pelo judiciário** e que, portanto, boa parte das mediações, que são operacionalizadas para superar esses conflitos, dão-se fora do judiciário, dão-se pela constituição de estratégias de mediação, que não são sequer concebidas ou percebidas pelo Judiciário apelando para o que se poderá denominar uma ‘chamada da cidadania’, apontando para realidade que os operadores jurídicos pouco podem precisar ou podem perceber. (SOUSA JUNIOR, 1996b, p. 95-96).

Conforme Zygmunt Bauman (2001, p. 120), espaços vazios são lugares a que não se atribui significado, constituídos invisíveis com fim de expelir diferenças e pluralidades, consequentemente impedidas de serem percebidas. Num mundo propositalmente desenhado, os espaços não-vistos são resíduos inevitáveis, lugares que sobram depois da estruturação de espaços realmente importantes (BAUMAN, 2001, p. 121).

[...] lugares a que não se atribui significado. Não precisam ser delimitados fisicamente por cercas ou barreiras. Não são lugares proibidos, mas espaços vazios, inacessíveis porque invisíveis. [...] Os espaços vazios são antes de mais nada vazios de significado. Não que sejam sem significado porque são vazios: é porque não têm significado, nem se acredita que possam tê-lo, que são vistos como vazios (melhor seria dizer não-vistos). Nesses lugares que resistem ao significado, a questão de negociar diferenças nunca surge: não há com quem negociá-la. O modo como os espaços vazios lidam com a diferença é radical numa medida que outros tipos de lugares projetados para repelir ou atenuar o impacto de estranhos não podem acompanhar. (BAUMAN, 2001, p. 120).

Os mapas que orientam os movimentos das várias categorias de habitantes não se superpõem, mas, para que qualquer mapa "faça sentido" algumas áreas da cidade devem permanecer sem sentido. Excluir tais lugares permite que o resto brilhe e se encha de significado. **O vazio do lugar está no olho de quem vê e nas pernas ou rodas de quem anda. Vazios são os lugares em que não se entra e onde se sentiria perdido e vulnerável, surpreendido e um tanto atemorizado pela presença de humanos. Não fale com estranhos.** (BAUMAN, 2001, p. 122, grifo nosso).

A tendência à homogeneidade e o esforço de eliminação da diferença resultam da incapacidade de enfrentamento da pluralidade²³¹ de seres humanos e da presença ameaçadora da diferença (BAUMAN, 2001, p. 123), caracterizando-se como um projeto antidemocrático,

²³¹ “[...] o pluralismo coloca a perspectiva de juridicidades duais competitivas, conflitivas, pleiteando parâmetros para aferir a legitimidade de umas sobre as outras. [...] O aparato judicial foi preparado para visualizar individualidades abstraídas do concreto social, indicando uma despersonalização que já não representa a historicidade de sujeitos reais [...]” (SOUSA JUNIOR, 1996b, p. 96-97).

haja vista o conflito, a imprevisibilidade, o risco comporem a democracia, a previsibilidade e certeza comporem a ditadura.²³²

Infelizmente e paradoxalmente a inexistência de uma ditadura política não tem impedido a existência de ditadura social e econômica.

Direitos são conquistas políticas, e devem ser olhados por ótica política. No momento de transterritorialização dos mercados veem o direito como custos, necessário cortar custos e conquistas. Num primeiro momento estamos caminhando para uma posição e vitória dos mercados, mas temos visto movimentos de rua dos quais surge uma grande questão: o quanto de desigualdade e exclusão uma ordem institucional condicionada por reformas antidemocráticas (sociedade) é capaz de suportar? Qual é o cálculo de dissenso? (FARIA, 2012, online).

Processo é progresso, identificado no deslocamento de um ponto mais recuado para outro mais avançado, não importando em concebê-lo segundo o modelo retilíneo (LYRA FILHO, 1986, p. 279).

[...] um projeto de transformação da ordem contestada numa ordem justa, sem destruir o que a primeira tinha de bom e era conquista de etapas anteriores, no mesmo processo de libertação. Só assim é que, um programa de reformas profundas, interessando as próprias bases da estrutura social, se poderia realizar a tarefa revolucionária, sem ferir as garantias democráticas incorporadas ao elenco dos Direitos do Homem. (LYRA FILHO, 1986, p. 292).

A abertura à participação social atende ao projeto de democratização constitucionalmente estabelecido, ao qual o Judiciário encontra-se inserido, permitindo-se repensar as funções e a estrutura judiciárias. A implementação de processos de gestão na instituição judiciária têm impactado positivamente no conhecimento e organização institucional; contudo esse mesmo conhecimento não tem promovido a democratização institucional desde as relações de poder interna e externa do poder Judiciário. O pleito por abertura à participação social trata-se de uma resposta não exclusivamente técnica.

O reconhecimento da necessidade de participação social na administração da justiça promove a repolitização de ações outrora concebidas como decisões técnicas e neutras – reivindicando-se a razão política substituída pela razão técnica (BERCOVICI, 2008, p. 334)

²³² “Numa sociedade pluralista como a sociedade contemporânea, o que caracteriza um regime constituído como Estado Democrático de Direito é o que Adam Przeworski denomina de incerteza institucionalizada. Trata-se da incapacidade de qualquer dos grupos ou classes sociais de controlar de forma permanente e sem risco o resultado dos processos políticos. Uma característica de um regime ditatorial que funcionasse perfeitamente seria justamente a eliminação dessa imprevisibilidade: todos saberiam de antemão que o ditador sempre ganha. Em um regime democrático, por sua vez, as regras a partir das quais se produzem decisões são previsíveis, mas os conteúdos dessas decisões são incertos.” (FALCÃO, 2011, p. 56-57).

–, materializando um espaço público instituinte por impulso de uma cidadania ativa, radicalmente democrática.

Democratização não é um dado, não é uma ordem realizada a estabelecer a paz social e eliminar conflitos, mas é um movimento de luta por direitos e efetivação expansiva de direitos (BERCOVICI, 2008, p. 342) sempre havendo lugar para revoluções nesse mundo.

Não é possível construir democracia sem voz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reconhecendo-se limitações sem descartar avanços, a pesquisa trouxe como colaboração a contestação de estratégias e valores oficializados mediante evidenciação dos processos de construção histórico de incorporação de interesses globalizantes privados traduzidos no ideal de eficiência técnico-econômica inserida nas políticas judiciárias como um dado e condição de possibilidade para superação da “crise judiciária”.

Conquanto, a acepção hegemônica de crise como problema ou barreira a ser superada fora refutada na pesquisa e apreendida como manifestação de antagonismos e conflitos inconciliáveis, porque inscritos no modelo de desenvolvimento proposto pelo neoliberalismo, cuja exclusão encontra-se inscrita estruturalmente.

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, evidenciou-se a existência de uma crise estrutural, nem funcional nem organizacional, a demandar questionamentos ético e político; identificando-se a causa dos problemas atinentes ao sistema judiciário vincularem-se a sua estrutura e relações de poder pouco democráticas com patologias identificadas na baixa responsividade institucional, hierarquização e hermeticidade participativa.

Os verdadeiros problemas do judiciário não são, como se pretende apresentar, a falta de verbas, de prédios, de funcionários, etc. (problemas que obviamente existem), e sim estar o Judiciário formado numa cultura incapaz de entender a sociedade e seus conflitos, além de estar bloqueado para internamente discutir e permitir que setores e grupos sociais livremente discutam a efetiva democratização deste ramo do Estado. (PRESSBURGER, 1996, p. 203).

Nesse sentido, a concretização de mudança real e efetiva no Judiciário implica em mexer na estrutura do poder, haja vista, internamente, a estrutura do Judiciário ser autoritária e excessivamente burocratizada, e, externamente, não manter diálogo com os cidadãos (CASTILHO, 1996, p. 253).

No âmbito judiciário, o pragmatismo eivado das perspectivas eficientista e quantitativa tem produzido como resultado a constante reafirmação de um modelo jurídico-industrial em que toda a atividade judiciária é estrategicamente pensada interna e externamente em função da produtividade, de modo que essa “[...] proposta sofre de ‘miopia cultural’, por não levar em conta que a melhoria de um sistema endogenamente ruim somente fortalecerá a natureza nociva do próprio sistema.” (PRESSBURGER, 1996, p. 205).

O enfoque dessa pesquisa justamente subleva a perspectiva democrática no exercício das funções judiciárias ao aventar como dúvida respostas institucionais

estereotipadas, metrificadas e enfocadas num tempo imperativo, abstraído da complexidade contextual das relações sociais.

Inseriu-se o questionamento do professor José Geraldo de Sousa Junior (2003a, p. 1) – “a sociedade pode ser democrática com um Judiciário conservador?” – entretecendo-se reflexões acerca da cota de responsabilidade do poder Judiciário como um poder democrático mais autêntico, haja vista “[...] a prática de uma democracia verdadeiramente participativa não pode prescindir de um Poder Judiciário forte, responsável e politicamente legitimado.” (SILVA, O. A. B., 2006, p. 2) a lidar com demandas de uma sociedade de consumo, complexa, plural e globalizada.

Mediante ações fragmentárias e localizadas para as quais correspondem decisões fragmentariamente efetivadoras de direitos humanos, provocaram-se mudanças e debates que não teriam ocorrido se não fora a busca por efetivação de direitos e garantias no âmbito judiciário. Conforme José Reinaldo Lima Lopes (1998, p. 142), “[...] o Judiciário transforma-se em arena de uma luta que o transcende. Suas decisões têm hoje a importância política de visibilidade às consequências concretas desta disputa política, social e econômica em que se encontra a sociedade brasileira.”

Em tempos recentes, os tribunais brasileiros têm tido um papel significativo na efetividade de algumas políticas sociais. [...] A violação dos direitos passa a ser vista como o outro lado do sequestro da democracia e **os tribunais passam a ser um dos campos de luta, antes da explosão social.** (SANTOS, B. S., 2013, online, grifo nosso).

Por isso a democracia não é um dado, e sim um construído. A via judiciária tornou-se um *locus* de mediação de conflitualidades – ainda que limitadamente –, uma arena de conflitos cuja acessibilidade tornou-se objeto de reivindicação com fim de inserir e expandir a participação dos cidadãos estabelecida mediante diálogo de experiências e demandas sociais desde a localidade plural.

Reconhecer o Judiciário como espaço de administração de conflitos, almejando a abertura participativa ao debate público com objetivo de adequá-lo ao projeto constitucional democrático, resulta no redescobrimiento da sociedade apresentada mediante o construir de práticas consultiva e deliberativa, “[...] desde o espaço público informal, descontínuo e plural por onde circulam reivindicações diversas e onde se elabora e se difunde uma ‘consciência do direito a ter direitos’.” (SOUSA JUNIOR, 1996, p. 99).

Se são os homens que fazem as instituições, eles também são o resultado delas, e há algo de intrinsecamente heroico nesse sistema aberto aos interesses coletivos e às pretensões de justiça do homem ordinário que, com

a pedagogia do tempo, pode vir a traduzir o princípio democrático da autocomposição do social [...] em um novo senso comum. (VIANNA; BURGOS, 2002, p. 485).

Partindo-se da abordagem da interpretação de “crise do Estado” identificaram-se respostas globais a serem apresentadas para uma sociedade globalizada por meio das diretrizes do sistema capitalista voltadas ao modelo de economia de mercado. Essas diretrizes incorporaram o binômio competição-eficiência do neoliberalismo a serem impressas na estrutura do Estado e, conseqüentemente, estendida a seus poderes políticos.

No âmbito internacional identificou-se a orientação imperialista destinada à América Latina na interpretação e nas respostas à “crise do Estado” consolidada no Consenso de Washington, cujo atendimento fora determinado como condicionalidade ao financiamento externo com fim de estabilizar a economia dos países latino-americanos e expandir o desenvolvimento do mercado. No âmbito nacional as diretrizes foram implementadas mediante três reformas (fiscal, estrutural e institucional) em duas gerações (institucional e social).

Em relação à reforma institucional, foram abordadas as reformas administrativa e judiciária com fim de estabelecer um paralelismo entre ambas²³³ compreendendo-se, mediante reconstrução histórica, a incorporação do ideal da eficiência técnico-econômica e práticas de administração gerencial nos âmbitos do espaço público.

A inscrição da eficiência como marca epistêmica do pensamento neoliberal é evidenciada na abordagem do Estado como quase-mercado e em seu papel residual na regulamentação da economia; assim como na alteração de termos como cidadão para consumidor de justiça, Poder Público para gestor de negócios, direitos (políticas públicas) como custo-benefício, jurisdição como indústria de processamento de litígio etc.

A análise histórica da construção da eficiência técnico-econômica, da administração gerencial e da razoável duração do processo possibilitaram identificar nas mudanças técnico-institucionais o aperfeiçoamento das funções econômicas capitalistas, de tal forma a tornar o jurídico instrumento de modernização e desenvolvimento do modo de produção dominante.

A elevação do domínio técnico tornara as políticas judiciárias, tais quais as políticas de econômicas, indiferentes a questionamentos éticos “de suas práticas”, atentando-

²³³ Interessou observar o aspecto cronológico das alterações processadas de forma intercalada: em 1992, PEC n. 96 (proposta de reforma do Judiciário, cujo conteúdo enfocava na necessidade de nova organização na carreira da magistratura), aprovada em 2004, transformada na EC n. 45/2004; em 1995, PEC n. 173 (proposta de reforma administrativa) aprovada em 1998, transformada na EC n. 19/1998.

se com exclusividade para o *como* proceder em detrimento dos *porquês*, *para quês* e *para quem* dos procedimentos (MARQUES NETO, 2006, p. 45).

A crítica não se estabelece em relação ao uso racional, lógico e econômico de recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos, mas é referente à preponderância do enfoque na modernização e eficiência (compreendida como eficiência técnico-econômica) em detrimento do debate democrático afeito à instituição judiciária, notadamente em relação à efetividade no desenvolvimento de suas funções, administração e conflitualidades e participação social na Justiça.

A exacerbação do projeto de modernização como panaceia provocou o encobrimento da principal disputa sobre a efetividade de direitos humanos e promoção de justiça social, deixando-se de pensar o planejamento e reformas em função da democratização institucional, priorizando-se o investimento em projetos de reformas enfocados na técnica e na eficiência.

A obsessão pela eficiência e aceleração possuem como efeitos: (a) impedir a atividade criadora não compreendida no planejamento e dados estatísticos; (b) construir um falso conceito de democratização; (c) substituir o questionamento ético e político pela aceitação técnica; (d) fazer do homem tributário das coisas, do seu manejo, de seus resultados econômicos (GALVÃO DE SOUSA, 1973, p. 102-103). De modo que a legitimidade política dos tribunais modernos constituiu-se mediante redução da questão política e sobrevalorização da questão técnica, operando em circuito fechado isolado das conflitualidades sociais (SANTOS, 2005, p. 83).

Processara-se o despojamento do político pelo técnico e as razões do poder Judiciário tornam-se determinadas pelas exigências do desenvolvimento econômico mediante condução de desígnios formulados em planejamentos (SOUSA, J. P. G., 1973, p. 102).

Não se descarta a necessidade de implementação de processos de gestão, mas fato de o hiperdimensionamento desses processos apresentados como soluções únicas produzir um efeito de deslocamento do debate sobre democratização institucional e acesso aos direitos e às justiças a escamotear a função política do poder Judiciário ao “[...] julga-se indispensável confiar ao saber especializado dos técnicos os negócios do Estado e da administração [...]” (SOUSA, J. P. G., 1973, p. 89), mantendo o poder Judiciário hermético aos interesses sociais.

A despeito de a demanda por celeridade e otimização do tempo com fim de combater a morosidade judiciária ser anterior aos processos de interiorização do pilar neoliberal de eficiência técnico-econômica, tratando-se de um problema afeito à estrutura congênita do poder Judiciário, ou seja, uma questão originária, a investigação histórica da

constituição significativa da RDP demonstrara a incorporação do enfoque eficientista a abnegar o fato de o Judiciário trabalhar com um tempo diferido.

Por fim cabe observar: considerações finais implicam em fechamento, fim da estrada, fim da conversa, sugerindo também nitidez, harmonia, elegância – qualidades que o mundo narrado não possui; haja vista a tentativa de forçar o mundo numa camisa de força na qual ele definitivamente não cabe resultar na supressão de opções, multidão de sentidos e possibilidades afeitas à condição humana a cada momento (BAUMAN, 2001, p. 9).

Promete falsamente uma solução simples para um busca provocada e impelida pela complexidade. Também mente, pois declara que as contradições e incompatibilidades que provocam as questões são fantasmas-efeitos de erros lingüísticos ou lógicos, em vez de qualidades endêmicas e irremovíveis da condição humana. Creio que a experiência humana é mais rica do que qualquer de suas interpretações, pois nenhuma delas, por mais genial e "compreensiva" que seja, pode exauri-la. Aqueles que embarcam numa vida de conversação com a experiência humana deveriam abandonar todos os sonhos de um fim tranqüilo de viagem. Essa viagem não tem um final feliz – toda sua felicidade se encontra na própria jornada. (BAUMAN, 2001, p. 9).

Como diria o poeta sevillano António Machado (CAMPOS DE CASTILLA, 1912): “Caminante, son tus huellas / el camino y nada más / Caminante, no hay camino, / se hace camino al andar. / Al andar se hace el camino, / y al volver la vista atrás / se ve la senda que nunca / se ha de volver a pisar. / Caminante no hay caminho / sino estelas en la mar”.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ALVIM NETO, José Carlos de Arruda. Anotações sobre as perplexidades e os caminhos do processo civil contemporâneo: sua evolução ao lado do direito material. **Revista de Ciências Jurídicas e Sociais da UNIPAR**, Umuarama, v. 11, n. 2, p. 521-543, jul./dez. 2008.

AMENDOLA, João. **Dicionário italiano-português**. São Paulo: Hemus, 1976.

ANNONI, Danielle. **Direitos humanos e acesso à justiça no direito internacional: responsabilidade internacional do Estado**. Curitiba: Juruá, 2009.

ANUÁRIO DA JUSTIÇA. São Paulo: Conjur, 2010 -. Anual. ISSN 0104-6314.

APOSTOLOVA, Brista Stefanova. O poder judiciário na passagem da modernidade para a contemporaneidade. In: PINHEIRO, José Ernanne; et. al. (Org.). **Ética, justiça e direito: reflexões sobre a reforma do judiciário**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de; PINHEIRO, Helano Diógenes. Reforma gerencial do estado e rebatimento no sistema educacional: um exame do REUNI. **Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educacionais**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 647-668, out./dez. 2010.

ARCO-VERDE, Yvelise Freitas de Souza; FERREIRA, Valéria Milena Röhrich. Chrónos e kairós: o tempo nos tempos da escola. **Educar**, Curitiba, n. 17, p. 63-78, 2001.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

ARRUDA JUNIOR, Edmundo Lima de. **Introdução à sociologia jurídica alternativa: ensaios sobre o direito numa sociedade de classes**. São Paulo: Acadêmica, 1993.

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS. **Proposta da AMB: reforma ao poder judiciário brasileiro** (emenda substitutiva global à PEC n. 96-A de 1992). Rio de Janeiro, 1999.

ÁVILA, Humberto. **Teoria dos princípios**. 9. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

AZEVEDO, Plauto Faraco de. **Crítica à dogmática e hermenêutica jurídica**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1989.

_____. **Direito, justiça social e neoliberalismo**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1999.

_____. O poder judiciário e a justiça social. **Revista da AJURIS**, Porto Alegre, ano 22, n. 64, p. 5-16, 1995.

BANCO MUNDIAL. **Fazendo com que a Justiça conte:** medindo e aprimorando o desempenho da justiça no Brasil: relatório nº 32.789-BR do Banco Mundial Unidade de Redução de Pobreza e Gestão Econômica. out. 2007. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/pt/country/brazil>>. Acesso em: 23 maio 2012.

BARACHO, José Alfredo de Oliveira. Democracia e poder judiciário. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 32, n. 32, p. 31-58, 1989.

BARBOSA, Rui. **República:** teoria e prática. (textos doutrinários sobre direitos humanos e políticos consagrados na primeira constituição da república). Petrópolis: Vozes; Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 1978.

_____. **Oração aos moços.** 8. ed. Guanabara: Elos, [19--].

BARRAL, Welber. **Metodologia da pesquisa jurídica.** 2. ed. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2003.

BARRETTO, Vicente de Paulo. (Coord.). **Dicionário de filosofia do direito.** São Leopoldo: Unisinos, 2006.

BARTHES, Roland. **Mitologias.** Tradução de Rita Buongiorno e Pedro de Souza. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

BATISTA, Bárbara Gomes Lupetti. Pressa faz o Judiciário deixar de ouvir as partes. [25 jan. 2019]. Entrevistador: Marina Ito. **Consultor Jurídico**, São Paulo, 25 jan. 2009. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2009-jan-25/entrevista-barbara-gomes-lupetti-batista-advogada>>. Acesso em: 14 ago. 2012.

BATISTA, Paulo Nogueira. **O Consenso de Washington:** a visão neoliberal dos problemas latino-americanos. 1994. Disponível em: <http://www.fau.usp.br/cursos/graduacao/arq_urbanismo/disciplinas/aup0270/4dossie/nogueira94/nog94-cons-washn.pdf>. Acesso em: 5 out. 2012.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida.** Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

_____. **Tempo líquido.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

_____. **Medo líquido.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BERCOVICI, Gilberto. **Constituição econômica e desenvolvimento:** uma leitura a partir da Constituição de 1988. São Paulo: Malheiros, 2005.

BERCOVICI, Gilberto. **Soberania e Constituição:** para uma crítica do constitucionalismo. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

BERCOVICI, Gilberto. O direito constitucional passa, o direito administrativo permanece: a persistência da estrutura administrativa de 1967. In: TELES, Edson; SAFATLE, Vladimir. (Org.). **O que resta da ditadura**. São Paulo: Boitempo, 2010.

BERIZONCE, Roberto. Controlador de la labor jurisdiccional y estado de derecho. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel; WATANABE, Kazuo. (Coord.). **Participação e processo**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1988.

BEZERRA, Paulo César Santos. **Acesso à justiça**: um problema ético-social no plano da realização do direito. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

BICUDO, Hélio. Projeto de Emenda à Constituição n. 96, de 26 de março de 1992. Introduz modificações na estrutura do Poder Judiciário. **Diário do Congresso Nacional**, Câmara dos Deputados, Brasília, DF, 27 mar. 1992. p. 5.261.

BOCHENEK, Antonio César. Como aumentar a participação social no judiciário. **Revista Consultor Jurídico**, 20 jan. 2013. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-jan-20/segunda-leitura-aumentar-participacao-social-judiciario>>. Acesso em: fev. 2013.

BONAVIDES, Paulo. **Ciência política**. 10. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

_____. **Do país constitucional ao país neocolonial**: a derrubada da constituição e a recolonização pelo golpe de Estado institucional. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

_____. **Curso de direito constitucional**. 19. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

BOUCAULT, Carlos Eduardo de Abreu. **História e método em pesquisa jurídica**. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

BRASIL. Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 fev. 1967. supl. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Lei n. 5.869, de 11 de janeiro de 1973. Institui o Código de Processo Civil. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 jan. 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112016.htm>. Acesso em: 28 jul. 2011.

_____. Lei Complementar n. 35, de 14 de março de 1979. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Magistratura Nacional. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 14 mar. 1979. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp35.htm>. Acesso em: 19 set. 2011.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 5 out. 1988. Anexo. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Decreto n. 678, de 6 de novembro de 1992. Promulga a Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de São José da Costa Rica) de 22 de novembro de 1969. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 nov. 1992. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D0678.htm>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Emenda Constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 1992. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 31 dez. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Decreto n. 1.904, de 13 de maio de 1996. Institui o Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 maio 1996. p. 8237. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1904.htm>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 5 jun. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Decreto 4.229, de 13 de maio de 2002. Dispõe sobre o Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH, instituído pelo Decreto n. 1.904, de 13 de maio de 1996, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 maio 2002. p. 6. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4229.htm>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Lei n. 11.364, de 26 de outubro de 2006. Dispõe sobre as atividades de apoio ao Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 27 out. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11364.htm>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Decreto-Lei n. 6.061, de 15 de março de 2007. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Justiça, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 mar. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6061.htm>. Acesso em: 19 set. 2013.

BRASIL. Decreto n. 7.037, de 21 de dezembro de 2009. Aprova o Programa Nacional de Direitos Humanos - PNDH-3 e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 dez. 2009a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7037.htm>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Decreto, de 3 de julho de 2009. Institui o Comitê Interinstitucional de Gestão do II Pacto Republicano de Estado por um sistema de justiça mais acessível, ágil e efetivo. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 jul. 2009b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Dnn/Dnn12110.htm>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Emenda Constitucional n. 61, de 11 de novembro de 2009. Altera o art. 103-B da Constituição Federal, para modificar a composição do Conselho Nacional de Justiça. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 12 nov. 2009c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc61.htm#art1>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Lei, n. 12.106, de 2 de dezembro de 2009. Cria, no âmbito do Conselho Nacional de Justiça, o Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Judiciário, Brasília, DF, 8 dez. 2009d. p. 8. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12106.htm>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Decreto n. 7.177, de 12 de maio de 2010. Altera o Anexo do Decreto n. 7.037, de 21 de dezembro de 2009, que aprova o Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH-3. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 maio 2010a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7177.htm>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República. **Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3)**. rev. e atual. Brasília, DF: SEDH/PR, 2010b.

_____. Congresso Nacional. Senado Federal. **Anteprojeto de Código de Processo Civil**. Brasília, DF: Senado Federal : Presidência, 2010c.

CADERNO DE DIREITOS HUMANOS, JUSTIÇA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL. Curitiba: Terra de Direitos, ano 1, n.1, jul. 2010a.

CADERNO DE DIREITOS HUMANOS, JUSTIÇA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL. Curitiba: Terra de Direitos, ano 1, n. 2, nov./dez. 2010b.

CADERNO DE DIREITOS HUMANOS, JUSTIÇA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL. Curitiba: Terra de Direitos, ano 2, n. 3, jun. 2011.

CADIET, Loïc. **Théorie générale du procès**. Paris: Thémis, 2010.

CALAMANDREI, Piero. **A crise da justiça**. Belo Horizonte: Líder, 2004.

CAMPILONGO, Celso Fernandes. **Política, sistema jurídico e decisão judicial**. São Paulo: Max Limonad, 2002a.

_____. O direito na sociedade complexa. In: FARIA, José Eduardo; KUNTZ, Rolf. **Qual o futuro dos direitos?** Estado, mercado e justiça na reestruturação capitalista. São Paulo: Max Limonad, 2002b.

CAMPOS DE CASTILLA. Antonio Machado. Proverbios y cantares XXIX. In: _____. **Proverbios y cantares de Campos de Castilla**. 1912. Disponível em: <https://docs.google.com/document/d/1OHOOZDPC-U42mHcUW9kEt23xwSrGsjeXVxhTGSz43dc/edit?sort=name&layout=list&pli=1&pid=0BxPgO_d9JExlZmVmOWM4NjctM2Q0Yi00YmQ4LWI0MTUtODQxYjhlZmVhZTc5&cindex=16>. Acesso em: 19 set. 2013.

CANDEAS, Ana Paula Lucena Silva. Valores e os judiciários: os valores recomendados pelo banco mundial para os judiciários nacionais. **Revista Cidadania e Justiça AMB**, Brasília, DF, ano 7, n. 13, p. 17-40, 2004.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. A “principalização” da jurisprudência através da Constituição. **Revista de Processo**, São Paulo, ano 25, n. 98, p. 83-89, abr./jun. 2000.

_____. **Direito constitucional e teoria da constituição**. 7. ed. Coimbra: Almedina, 2003.

_____.; MOREIRA, Vital. **Constituição da república portuguesa anotada**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais; Coimbra: Coimbra, 2007. v. 1.

CAPPELLETTI, Mauro. Fundamental guarantees of the parties in civil litigation. In: _____.; TALLON, Denis (Org.). **Fundamental guarantees of the parties in civil litigation: studies in national, international and comparative law**. Milano: Giuffrè, 1973.

_____. Problemas de reforma do processo civil nas sociedades contemporâneas. **Revista de Processo**, São Paulo, ano 17, n. 96, p. 127-143, jan./mar. 1992.

_____.; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1998.

CARNELUTTI, Francesco. **Diritto e processo**. Napoli: Morano, 1958.

CASARA, Rubens. **Poder judiciário: entre a esperança e o descrédito**. abr. 2012. Disponível em: <<http://naopassarao.blogspot.com.br/2012/04/poder-judiciario-entre-esperanca-e-o.html?spref=fb>>. Acesso em: 24 abr. 2013.

CASTILHO, Ela Wiecko V. de. Reflexões em torno de um doente. In: PINHEIRO, José Ernanne; et. al. (Org.). **Ética, justiça e direito: reflexões sobre a reforma do judiciário**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Os contornos do Estado e da burocracia no Brasil. **Cadernos Ademauer II**, São Paulo, n. 3, p. 9-27, 2001.

CHALMERS, Alan. Francis. **O que é ciência afinal?**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Brasiliense, 1993.

CHARNEIRA. **Charneira**: sobre. Disponível em: <<http://charneira.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 24 maio 2013.

CHAUÍ, Marilena. **Cultura e democracia**: o discurso competente e outras falas. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

CHIARLONI, Sergio. **Introduzione allo studio del diritto precessuale civile**. Torino: G. Giappichelli, 1975.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria geral do processo**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

CLAD. **Uma nova gestão pública para a América Latina**. out. 1998. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bresserpereira.org.br%2FDocuments%255CMARE%255CLAD%255Cngppor.pdf&ei=-4c7UtLyO4vg8ATVroCICA&usg=AFQjCNE87jH1NKoUzfCuVSA1_SEph2GXgA&sig2=Cy988jIAqzCLZoVW6-neYg&bvm=bv.52434380,d.eWU>. Acesso em: 20 maio 2012.

CLÈVE, Clèmerson Merlin. **O direito e os direitos**: elementos para uma crítica do direito contemporâneo. São Paulo: Max Limonad, 2001.

COELHO, Luis Fernando. **Teoria crítica do direito**. 3. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2003.

_____. **Direito constitucional e filosofia da constituição**. Curitiba: Juruá, 2011.

COMPANHOLE, Hilton Lobo; COMPANHOLE, Adriano. **Constituições do Brasil**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COMPARATO, Fábio Konder. **A participação popular no exercício das funções públicas**: para viver a democracia. São Paulo: Brasiliense, 1989a.

_____. Novas funções judiciais no Estado moderno. In: _____. **Para viver a democracia**. São Paulo: Brasiliense, 1989b.

_____. Justiça e democracia: o poder judiciário no regime democrático. **Revista Cidadania e Justiça AMB**, Brasília, DF, ano 7, n. 13, p. 7-16, 2004.

CONFERÊNCIA ESPECIALIZADA INTERAMERICANA SOBRE DIREITOS HUMANOS. **Convenção Americana sobre Direitos Humanos**. Assinada na Conferência Especializada Interamericana sobre Direitos Humanos, San José, Costa Rica. 22 nov. 1969. Disponível em: <http://www.cidh.oas.org/Basicos/Portugues/c.Convencao_Americana.htm>. Acesso em: 15 out. 2010.

CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE DIREITOS HUMANOS. **Declaração e Programa de ação de Viena**. Viena, jun. 1993. Disponível em:

<<http://www.oas.org/dil/port/1993%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20e%20Programa%20de%20Ac%C3%A7%C3%A3o%20adoptado%20pela%20Confer%C3%Aancia%20Mundial%20de%20Viena%20sobre%20Direitos%20Humanos%20em%20junho%20de%201993.pdf>>.

Acesso em: 5 abr. 2013.

CNJ. Resolução 49, de 18 de dezembro de 2007. Dispõe sobre a organização de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário relacionados no art. 92, incisos III ao VII, da Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 dez. 2007. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/323-resolucoes/12164-resolu-no-49-de-18-de-dezembro-de-2007>>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Justiça em números 2009: indicadores do Poder Judiciário: panorama do judiciário brasileiro: sumário executivo. **Justiça em Números**, Brasília, DF, v. 7, 2009. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/dpj/seer/index.php/JN/article/view/27>>. Acesso em: 15 fev. 2011.

_____. Resolução 70, de 18 de março de 2009. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 mar. 2009. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/resolucao-n-70>>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. **100 maiores litigantes**. mar. 2011. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/pesquisa_100_maiores_litigantes.pdf>. Acesso em: 9 set. 2011.

_____. **Relatórios da justiça em números**. 2003-2011. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros/relatorios>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

_____. Portaria n. 138, de 23 de agosto de 2013. Institui Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. **Diário de Justiça eletrônico**, Poder Judiciário, Brasília, DF, 26 ago. 2013. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/portarias-presidencia/26063-portaria-n-138-de-23-de-agosto-2013>>. Acesso em: 19 set. 2013.

CONVENÇÃO PARA A PROTEÇÃO DOS DIREITOS DO HOMEM E DAS LIBERDADES FUNDAMENTAIS. Roma, 4 abr. 1950.

COURTIS, Christian. (Comp.). **Desde otra mirada**: textos de teoria crítica del derecho. Buenos Aires: Eudeba, 2001.

COUTINHO, Jacinto Nelson de Miranda. O papel da jurisdição constitucional na realização do Estado social. **Revista de Estudos Criminais**, Porto Alegre, ano 3, n. 10, p. 47-60, 2003.

CUNHA, Sérgio Sérulo da. Um Judiciário para o Brasil. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, ano 101, v. 923, p. 25-35, set. 2012.

DAMASKA, Mirjan. The common law-civil law divide: residual truth of a misleading distinction. In: CARPI, Federico. **The future of categories**. Toronto: Internacional Association of Procedural, 2009.

_____. **The faces of justice and state authority**: a comparative approach to the legal process. New Haven: Yale University Press, 1986.

DAKOLIAS, Maria. **O setor judiciário na América Latina e no Caribe**: elementos para reforma. Tradução de Sandro Eduardo Sardá. Washington: BIRD : BM, 1996a. (Documento técnico, 319).

_____. **Latin America and Caribbean region – the judicial sector in Latin America and the Caribbean**: elements of reform. Washington D.C.: The World Bank, 1996b. (World Bank Technical, n. WTP 319). Disponível em <<http://documents.worldbank.org/curated/en/1996/06/696440/latin-america-caribbean-region-judicial-sector-latin-america-caribbean-elements-reform>>. Acesso em: 20 maio 2012.

DEMOCRACIA, JUSTIÇA E CONTROLE PÚBLICO. **OJB**: institucional. Disponível em: <<http://democraciaejustica.org/cienciapolitica3/node/54>>. Acesso em: 4 fev. 2013.

DENTI, Vittorio. Il processo come strumento di politica sociale. In: _____. (Org.). **Processo civile e giustizia sociale**. Milano: Cominità, 1971.

DERRIDA, Jacques. **Força de lei**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, Franca, v. 1, jul./dez. 2002. e-ISSN 1679-9127. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>>. Acesso em: 7 out. 2012.

DIAZ, Elias. **Estado de derecho y sociedad democrática**. Madrid: Tecnos, 1972.

DICIONÁRIO Martins Fontes: italiano-português. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

DINAMARCO, Cândido Rangel. Escopos políticos do processo. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel; WATANABE, Kazuo. (Coord.). **Participação e processo**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1988.

DINIS, Melillo. Ética na justiça. In: PINHEIRO, José Ernane; et. al. (Org.). **Ética, justiça e direito**: reflexões sobre a reforma do judiciário. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

DUARTE, Ronnie Preuss. **Garantia de acesso à justiça**: os direitos processuais fundamentais. Coimbra: Coimbra, 2007.

DUQUELSKY GÓMEZ, Diego J. Derecho y nuevos movimientos sociales: algunas reflexiones sobre el ambíguo rol del discurso jurídico em los conflictos sociales. In: COURTIS, Christian. (Comp.). **Desde otra mirada: textos de teoria crítica del derecho**. Buenos Aires: Eudeba, 2001.

DURAND, Jean-Marie. **Como a justiça se neoliberaliza**: resenha do novo livro de Antonie Garapon. Tradução de Deyse Ventura. Disponível em: <<http://educarparaomundo.files.wordpress.com/2010/11/garapon-resenha.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

ELLUL, Jacques. **A técnica e o desafio do século**. Tradução de Roland Corbister. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.

ESCRIVÃO FILHO, Antonio Sergio; FRIGO, Darci. **A luta por direitos e criminalização dos movimentos sociais**: a qual Estado de Direito serve o sistema de justiça? 2010. Disponível em: <<http://terradedireitos.org.br/biblioteca/a-luta-por-direitos-e-a-criminalizacao-dos-movimentos-sociais-a-qual-estado-de-direito-serve-o-sistema-de-justica/>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

EUZÉBIO, Gilson Luiz; CAVALCANTI, Hylda. **CNJ consolida políticas públicas para judiciário brasileiro**. ago. 2011. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/15226:cnj-consolida-politicas-publicas-para-judiciario-brasileiro>>. Acesso em: 25 maio 2012.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Tradução de Isabel Magalhães. Brasília, DF: Ed. UnB, 2008.

_____. **Language and power**. 2. ed. Harlow: Pearson Education, 2001.

FALCÃO, Joaquim. A reforma silenciosa do Judiciário. **Boletim da Secretaria de Reforma do Judiciário**, Brasília, DF, dez. 2005. Disponível em: <www.premioinnovare.com.br>. Acesso em: 25 mar. 2009.

_____. **Evolução, reforma e aperfeiçoamento da justiça**. 2010. Disponível em: <http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/d/da/Evolu%C3%A7%C3%A3o_Reforma_e_Aperfei%C3%A7oamento_da_Justi%C3%A7a.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2011. (Roteiro de curso, v. 1).

_____. Uma reforma muito além do judiciário. **Revista Interesse Nacional**, São Paulo, ano 1, p. 56-64, abr./jun. 2008.

_____. O múltiplo judiciário. In: SADEK, Maria Tereza. **Magistrados, uma imagem em movimento**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. São Paulo: Globo, 1995.

FARIA, José Eduardo Campos de Oliveira. (Org.). **Eficácia jurídica e violência simbólica: o direito como instrumento de transformação social**. 1984. 393 f. Tese (Concurso para Professor Titular) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.

_____. Os desafios do judiciário. **Revista USP: Dossiê Judiciário**, São Paulo, v. 21, p. 46-47, mar./maio 1994.

_____. **O poder judiciário no Brasil: paradoxos, desafios e alternativas**. Brasília, DF: Conselho da Justiça Federal, 1995. (Monografias do CEJ; v. 3).

_____. **Direito e justiça: função social do judiciário**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1997.

_____.; LOPES, José Reinaldo Lima. Pela democratização do judiciário. In: _____. (Org.). **Direito e justiça: função social do judiciário**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1997.

_____. (Org.). **Direitos humanos, direitos sociais e justiça**. São Paulo: Malheiros, 1998.

_____. El poder judicial frente a los conflictos colectivos. In: COURTIS, Christian. (Comp.). **Desde otra mirada: textos de teoría crítica del derecho**. Buenos Aires: Eudeba, 2001.

_____. Estado sociedade e direito. In: _____.; KUNTZ, Rolf. (Org.). **Qual o futuro dos direitos?** Estado, mercado e justiça na reestruturação capitalista. São Paulo: Masx Limond, 2002.

_____. **Direito e justiça no século XXI: a crise da justiça no Brasil**. 2003. Disponível em: <<http://opj.ces.uc.pt/portugues/novidds/comunica/JoseEduarFaria.pdf>>. Acesso em: 7 maio. 2011.

_____. O sistema brasileiro de justiça: experiência recente e futuros desafios. **Estudos Avançados**, São Paulo, ano 18, n. 51, p. 103-125, 2004.

_____. Prof. José Eduardo Faria (2012-12-06). In: CONFERÊNCIA TRIBUNAIS, CIDADANIA E DIREITOS, 1st, 2012, Lisboa: Associação Sindical dos Juízes Portugueses, 2012. Palestra. Disponível em: <http://www.dailymotion.com/video/xw6mya_prof-jose-eduardo-faria-2012-12-06_news#.UZWMDTei7NE>. Acesso em: 16 maio 2013.

FATTORELLI, Maria Lúcia. **Orçamento federal de 2013: 42% vai para a dívida pública**. Entrevistador: IHU Online, [17 set. 2012]. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/513556-orcamento-federal-de-2013-42-vai-para-a-divida-publica-entrevista-especial-com-maria-lucia-fattorelli>>. Acesso em: 20 set. 2013.

FEIX, Virgínia. Por uma política pública nacional de acesso à justiça. **Estudos Avançados**, São Paulo, ano 18, n. 51, p. 219-224, 2004.

FERNANDEZ, Atahualpa. **Direito, evolução, racionalidade e discurso jurídico**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2002.

FERRATER MORA, José. **Dicionário de filosofia**. Buenos Aires: Sudamericana, 1969. t. 1-2.

FERRAZ, Léslie. A demora do judiciário e o custo Brasil. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, n. 18, jun./ago. 2009. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-18-JUNHO-2009-LESLIE-FERRAZ.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2012.

FERRAZ JUNIOR, Tercio Sampaio. **A ciência do direito**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. **Direito, retórica e comunicação**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

_____. **Introdução ao estudo do direito: técnica, decisão, dominação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FIORI, José Luís. **Consenso de Washington**. Palestra proferida no Centro Cultural Banco do Brasil, 4 set. 1996. Disponível em: <<http://www.pdt.org.br/internacional/washington.asp>>. Acesso em: 12 jun. 2012

FISS, Owen. **Um novo processo civil**: estudos norte-americanos sobre jurisdição, constituição e sociedade. Tradução de Daniel Porto Godinho da Silva e Melina de Medeiros Rós. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2004.

FONSECA, Juliana Pondé. **Problemas estruturais do judiciário brasileiro**: por um processo civil factível. 2011. 170 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba, 2011.

GADAMER, Hans-Georg. **Verdade e método I**: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

GAJARDONI, Fernando da Fonseca. **Técnicas de aceleração do processo**. Franca: Lemos & Cruz, 2003.

_____. **Flexibilização procedimental**: um novo enfoque para o estudo do procedimento em matéria processual, de acordo com as recentes reformas do CPC. São Paulo: Atlas, 2008.

GARAPON, Antoine. **O juiz e a democracia**: o guardião das promessas. Tradução de Maria Luiza de Carvalho. 2. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

_____. Un nouveau modele de justice: efficacité, acteurstratégique, sécurité. **Revue Esprit**, Paris, Dans la tourmente (1), Auxsources de la crise financière, p. 98-122, nov. 2008.

GARAVITO, César Rodríguez; FRANCO, Diana Rodríguez. **Cortes y cambio social**: como la corte constitucional transformo el desplazamiento forzado em Colombia. Bogotá: Centro de Estudios de Derecho, Justicia y Sociedad, Dejusticia, 2010. (Dejusticia).

GARCIA, Néelson Jahr. **O que é propaganda ideológica**. 11. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

GODOY, Arnaldo Sampaio de Moraes. **O pós-modernismo jurídico**. Porto Alegre: Fabris, 2005

GOMES, Domingos Taciano Lepri. O movimento de acesso à justiça e sua inserção principiológica no contingenciamento histórico do poder judiciário: a inter-relação entre conteúdos paradigmáticos, construção social e as demandas da cidadania. In: BOUCAULT, Carlos Eduardo de Abreu. **História e método em pesquisa jurídica**. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

GONÇALVES, José Enesto Lima. (Org.). **A construção do novo tribunal de justiça do estado de São Paulo**. São Paulo: Plêide, 2007. v. 2.

GOUREVITCH, Aaron Y. O tempo como problema de história cultural. In: RICOEUR, Paul. **As culturas e o tempo**: estudos reunidos pela UNESCO. Tradução de Gentil Tilton, Orlando dos Reis e Ephraim Ferreira Alves. Petrópolis: Vozes; São Paulo: Ed. USP, 1975.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho e Luiz Sérgio Henriques. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000. v. 3.

GRAU, Eros Roberto. **Ensaio e discurso sobre a interpretação/aplicação do direito**. 4. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

_____. **A ordem econômica na Constituição de 1988**. 14. ed. rev. e ampl. São Paulo: Malheiros, 2010.

GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel; WATANABE, Kazuo (Coord.). **Participação e processo**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1988.

HERKENHOFF, João Baptista. **O direito processual e o resgate do humanismo**. Rio de Janeiro: Thex, 1997.

_____. **Como aplicar o direito**: à luz de uma perspectiva axiológica, fenomenológica e sociológico-política. 12. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

HOFFMAN, Paulo. **Razoável duração do processo**. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INTERNACIONAL BAR ASSOCIATION. **Direitos humanos na administração da justiça**: um manual de direitos humanos para juízes, procuradores e advogados. 2011. Disponível em:

<http://www.cnj.jus.br/images/imprensa/direitos_humanos/human%20rights%20in%20the%20administration%20of%20justice%20portuguese.pdf>. Acesso em: 13 maio 2012.

JAMESON, Fredric. **As sementes do tempo**. São Paulo: ABDR, 1997. (Série Temas, v. 53).

JOHANNPETER, Jorge Gerdau. O desafio da gestão pública: o papel do poder judiciário. In: ENCONTRO NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO, 6., Aracajú, 2012. **Relatório...** Aracajú: CNJ, 2013. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/evento/eventos-novos/vi-encontro-nacional-do-judiciario>>. Acesso em: 23 abr. 2013.

KELSEN, Hans. **Teoria geral das normas**. Tradução e revisão de José Florentino Duarte. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1986.

_____. **O problema da justiça**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

_____. **Teoria pura do direito**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

KOERNER, Andrei. **Judiciário e cidadania na constituição da república brasileira**. São Paulo: Hucitec, 1998.

KONDER, Leandro. **O que é dialética**. 28. ed. São Paulo: Brasiliense, 2000.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1982.

LARENZ, Karl. **Metodologia da ciência do direito**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.

LEITE, George Salomão. **Comentários à reforma do poder Judiciário**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

LESSA, Pedro. **Direito constitucional brasileiro: do poder judiciário**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1915.

LOPES, José Reinaldo de Lima. **Direito e transformação social: ensaio interdisciplinar nas mudanças do direito**. Belo Horizonte: Nova Alvorada, 1997.

_____. Crise na norma jurídica e a reforma do judiciário. In: FARIA, José Eduardo Campos de Oliveira. (Org.). **Direitos humanos, direitos sociais e justiça**. São Paulo: Malheiros, 1998.

_____. **As palavras e a lei: direito, ordem e justiça na história do pensamento jurídico moderno**. São Paulo: Edusp: Ed. 34, 2004.

LUHMAN, Niklas. **Legitimação pelo procedimento**. Tradução de Maria da Conceição Corte-Real. Brasília, DF: Ed. UnB, 1980.

LYRA FILHO, Roberto. **Para um direito sem dogmas**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1980.

_____. **O que é direito?** 11. ed. São Paulo: Brasiliense, 1982. (Primeiros passos, 62).

_____. Desordem e processo: um posfácio explicativo. In: LYRA, Dereodó Araujo. (Org.). **Desordem e processo**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1986.

MACEDO, Vandr  Sesti. Da quantidade   qualidade: da imprescindibilidade de se observarem as garantias constitucionais do processo. **Revista de Estudos Jurídicos UNESP**, Franca, ano 16, n. 23, p. 415-440, 2012.

MACIEL, Adhemar Ferreira. Considerações sobre as causas do emperramento do Judiciário. **Revista de Processo**, São Paulo, ano 25, n. 97, p. 17-26, jan./mar. 2000.

MACHADO, Ant nio Alberto. **Ensino jurídico e mudança social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. O direito e suas teorias. **Blog do Machado**. fev. 2011. Disponível em: <<http://blogs.lemos.net/machado/2011/02/23/o-direito-e-suas-teorias/>>. Acesso em: 4 mar. 2011.

MARCELLINO JUNIOR, Julio Cesar. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**: (des)encontros entre economia e direito. 2006. 226 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Vale do Itajaí, Itajaí, 2006.

MARE. **Plano diretor de reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, nov. 1995.

MARIN, Jeferson Dytz; BERTARELLO, Marina. A realização da democracia através da participação nas políticas públicas: a afirmação democrática do programa nacional de direitos humanos (PNDH-3). **Revista de Estudos Jurídicos UNESP**, Franca, ano 14, n. 19, p. 163-178, 2010.

MARINONI, Luiz Guilherme. **Novas linhas do processo civil**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Malheiros, 1996.

_____.; ARENHART; Sergio Cruz. **Teoria geral do processo**. 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010.

MARQUES NETO, Agostinho Ramalho. **A ciência do direito**: conceito, objeto, método. 2 ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

_____. Sobre a (im)possibilidade de uma  tica neoliberal. In: LIMA, Martonio Mont'Alverne Barreto; ALBUQUERQUE, Paulo Antonio de Menezes (Org.). **Democracia, direito e política**: estudos internacionais em homenagem a Friedrich Müller. Florianópolis: Conceito, 2006.

MARQUES NETO, Agostinho Ramalho. **Neoliberalismo e gozo**. jan. 2012. Disponível em: <<http://blogdotarso.com/2013/01/21/neoliberalismo-e-gozo-agostinho-ramalho-marques-neto/>>. Acesso em: 5 fev. 2012.

MARTINS, Ives Gandra da Silva. A cidadania e o poder. In: TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. (Coord.). **As garantias do cidadão na justiça**. São Paulo: Saraiva, 1993.

MASCARO, Alysson Leandro. **Filosofia do direito e filosofia política: a justiça é possível**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 23 ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MELO, Macus André. **Reformas constitucionais no Brasil: instituições políticas e processo decisório**. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2002.

_____. O sucesso inesperado das reformas de segunda geração: federalismo, reformas constitucionais e política social. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 845-889, 2005.

MELO, Osvaldo Ferreira de. **Fundamentos da política jurídica**. Porto Alegre: Fabris, 1994.

MENDONÇA, Manoel Ignácio Carvalho de. **O poder judiciário no Brasil**. Curitiba: Adolpho de Guimarães, 1899.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Secretaria de Reforma do Judiciário. **I Pacto pelo judiciário: pacto de estado em favor de um judiciário mais rápido e republicano**. 2004. Disponível em: <portal.mj.gov.br/services/DocumentManagement/FileDownload.EZTSvc.asp?DocumentID=%7B9C8AC4A4%2DA2C8%2D420E%2DA1A6%2D1658726DFAAD%7D&ServiceInstUID=%7B6DD559AB%2DBBF6%2D48D7%2D8DEB%2D8B3AD19895E6%7D>. Acesso em: ago. 2008.

_____. Secretaria de Reforma do Judiciário. **II Pacto Republicano de Estado por um sistema de justiça mais acessível, ágil e efetivo**. 2010. Disponível em: <portal.mj.gov.br/services/DocumentManagement/FileDownload.EZTSvc.asp?DocumentID={EB3F948A-4E8D-4B1B-891F-822348A826E5}&ServiceInstUID={74528116-88C5-418E-81DB-D69A4E0284C0}>. Acesso em: jan. 2011.

_____. **Institucional: reforma no judiciário: institucional**. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/main.asp?ViewID={123F2D72-396C-4AB8-AEFE-9F064C04A146}&params=itemID={6DD80237-89EE-4DE6-9B63-9AEAAE6ABC03}&UIPartUID={2868BA3C-1C72-4347-BE11-A26F70F4CB26}>>. Acesso em: 4 ago. 2013a.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Acesso à justiça**: reforma do judiciário: ações: acesso à justiça. Disponível em: <

MISHRA, Ramesh. **O estado-providência na sociedade capitalista**: estudo comparativo das políticas públicas na Europa, América do Norte e Austrália. Tradução de Ana Barradas. Oeiras: Celta, 1995.

MORAIS, Fausto Santos; REDIN, Giuliana. O controle judicial da efetividade dos direitos sociais: a perspectiva da teoria filosófico-política da condição humana e espaço público e da crítica hermenêutica do direito. **Revista de Estudos Jurídicos UNESP**, Franca, ano 15, n. 22, p. 265-283, 2011.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. Notas sobre o problema da efetividade do processo. **Ajuris**, Porto Alegre, n. 29, p. 77-98, 1983.

_____. O futuro da justiça: alguns mitos. **Revista de Processo**, São Paulo, ano 26, n. 102, p. 228-238, abr./jun. 2001.

MORELLO, Augusto Mario. El conocimiento de los derechos como presupuesto de la participación: el derecho la informacion e la realidade social. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel; WATANABE, Kazuo. (Coord.). **Participação e Processo**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1988.

NADER, Laura. **Harmonia coercitiva**. 1996. Disponível em: <http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_26/rbcs26_02.htm>. Acesso em: 8 out. 2012.

NEGRI, Antonio. **O poder constituinte**: ensaio sobre as alternativas da modernidade. Rio de Janeiro: DpeA, 2002.

NERY JUNIOR, Nelson. **Princípios fundamentais**: teoria geral dos recursos. 5. ed. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2000.

_____. Anotações sobre mutação constitucional: alteração da Constituição sem modificação do texto, decisionismo e "Verfassungsstaat". In: LEITE, George Salomão; SARLET, Ingo Wolfgang. (Coord.). **Direitos fundamentais e Estado constitucional**: estudos em homenagem a J.J. Gomes Canotilho. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2009.

_____. **Princípios do processo na constituição federal**: processo civil, penal e administrativo. 10. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2010a.

_____.; NERY, Rosa Maria Andrade. **Código de processo civil comentado e legislação extravagante**. 11. ed. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2010b.

_____.; _____. **Constituição Federal comentada e legislação constitucional**. 3. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2012.

_____. Ativismo judicial é uma imbecilidade que inventaram. [ago. 2013]. Entrevistadores: Alessandro Cristo e Marcos de Vasconcellos. **Consultor Jurídico**, São Paulo, 4 ago. 2013. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-ago-04/entrevista-nelson-nery-junior-professor-advogado-parecerista>>. Acesso em: 14 ago. 2013.

NEVES, Marcelo. **A constitucionalização simbólica**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

NUNES, Dierle José Coelho. **Processo jurisdicional democrático: uma análise crítica das reformas processuais**. Curitiba: Juruá, 2008.

_____.; BAHIA, Alexandre Gustavo Melo Franco. Ativismo e protagonismo judicial em xeque: argumentos pragmáticos. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 14, n. 2106, abr. 2009. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/12587/ativismo-e-protagonismo-judicial-em-xeque>>. Acesso em: 5 ago. 2013.

NUNES, José Castro. **Teoria e prática do poder judiciário**. Rio de Janeiro: Forense, 1943.

O'DONELL, Guillermo. Poliarquias e a (in)efetividade da lei na América Latina. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 51, p. 37-61, jul. 1998.

OLIVEIRA, Carlos Alberto Álvaro de. Escopo jurídico do processo. **Revista de Processo**, São Paulo, v. 203, p. 305-317, 2012.

_____. Observações sobre a confiabilidade da justiça brasileira. **Ajuris**, Porto Alegre, v. 115, p. 353-358, 2009.

_____. Os direitos fundamentais à efetividade e à segurança em perspectiva dinâmica. **Ajuris**, Porto Alegre, v. 109, p. 57-71, 2008.

OLIVEIRA, Manfredo. Direito e sociedade. In: PINHEIRO, José Ernanne et. al. (Org.). **Ética, justiça e direito: reflexões sobre a reforma do judiciário**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

OLIVEIRA, Rafael Tomaz; ABOUD, Georges. O dito e o não-dito sobre a instrumentalidade do processo: críticas e projeções a partir de uma exploração hermenêutica da teoria processual. **Revista de Processo**, São Paulo, ano 33 n. 166, p. 27-70, dez. 2008.

OLIVEIRA JUNIOR, José Alcebíades de. (Org.). **O poder das metáforas: homenagens aos 35 anos de docência de Luís Alberto Warat**. Porto Alegre : Livraria do Advogado, 1998.

ONU. **Relatório da visita ao Brasil de Leandro Despouy**, relator especial da comissão de direitos humanos das nações unidas sobre a independência dos juízes e advogados. 2004. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/arquivos/coletiva_Despouy2.doc>. Acesso em: 13 ago. 2011.

OST, François. **O tempo do direito**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

OXFORD DICTIONARY ONLINE. Disponível em: <<http://oxforddictionaries.com/>>. Acesso em: 15 maio 2011.

PACTO republicano apresenta relatório do primeiro ano. 20 dez. 2012. Disponível em: <http://www.casacivil.rs.gov.br/conteudo/1071/?Pacto_Republicano_apresenta_rel%C3%B3rio_do_primeiro_ano>. Acesso em: 7 maio 2013.

PAIVA, Grazielle de Albuquerque Moura. **A reforma do judiciário no Brasil: o processo político de tramitação da emenda 45**. 2012. 154 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Sociedade) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2012.

PASSOS, José Joaquim Calmon de. Processo e democracia. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel; WATANABE, Kazuo. (Coord.). **Participação e processo**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1988.

_____. **Direito, poder, justiça e processo: julgando os que nos julgam**. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

_____. Instrumentalidade do processo e devido processo legal. **Revista de Processo**, São Paulo, ano 26, n. 102, p. 55-67, abr./jun. 2008a.

_____. Reforma do poder judiciário. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**, São Paulo, ano 16, n. 71, p. 344-363, mar./abr. 2008b.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Tradução de Luiz Paulo Rouanet. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PEDROSO, João; TRINCÃO, Catarina; DIAS, João Paulo. Sumário executivo: O acesso ao direito e à justiça: um direito fundamental em questão. In: _____. (Coord.). **O acesso ao direito e à justiça: um direito fundamental em questão**. Coimbra: Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, 2002.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil: para uma nova forma de interpretação da América Latina**. Tradução de Ricardo Ribeiro e Martha Jalkauska. São Paulo: Ed. 34, 1996.

_____. A reforma gerencial de 1995. **Cadernos Ademaer II**, São Paulo, n. 3, p. 29-45, 2001.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Os primeiros passos da reforma gerencial do estado de 1995. **Revista Brasileira de Direito Público**, Belo Horizonte, ano 6, n. 23, p. 145-186, out./dez. 2008.

PINHEIRO, Carolina de Martins. **Escuta criativa**: sobre a possibilidade de uma justiça moderna e democrática. Concurso 1º Prêmio Novas Ideias para a Justiça, trabalho premiado na modalidade monografia, categoria livre. Brasília, DF: [Ed. UNB], 2006.

PINTO, Élide Graziane. A reforma, a crise de governabilidade e o tipo de Estado inscrito na Constituição de 1988. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais**, Belo Horizonte, n. 45, p. 143-173, jul./dez. 2004.

PINTO, José Augusto Rodrigues. As linhas gerais da reforma do poder judiciário. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, ano 31, n. 119, p. 132-150, jun./set. 2005.

PIOVESAN, Flávia. Justiciabilidade dos direitos sociais e econômicos no Brasil: desafios e perspectivas. In: LIMA, Martonio Mont'Alverne Barreto; ALBUQUERQUE, Paulo Antonio de Menezes. (Org.). **Democracia, direito e política**: estudos internacionais em homenagem a Friedrich Müller. Florianópolis: Conceito, 2006.

PNUD. **A democracia na América Latina**: rumo a uma democracia de cidadãos e cidadãos. Tradução de Mônica Hirts. Santana do Parnaíba: LM&X, 2004. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/pdf/TextoProddal.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2011.

_____. **Relatório de desenvolvimento humano**: a verdadeira riqueza das nações: vias para o desenvolvimento humano. 2010. Disponível em: <http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_PT_Complete_reprint.pdf>. Acesso em: 29 maio 2011.

PODER EXECUTIVO. Projeto de Emenda à Constituição n. 173, de 23 de agosto de 1995. Modifica o capítulo da Administração Pública, acrescenta normas às disposições constitucionais gerais e estabelece normas de transição. **Diário do Congresso Nacional**, Brasília, DF, 18 ago. 1995, p. 18.849. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=169506>>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Projeto de Lei n. 5.139, de 29 de abril de 2009. Disciplina a ação civil pública para a tutela de interesses difusos, coletivos ou individuais homogêneos, e dá outras providências. **Diário da Câmara dos Deputados**, Brasília, DF, 7 maio 2009, p. 17.236. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=432485>>. Acesso em: 19 set. 2013.

PRESSBURGER, T. Miguel. (Dis)função e (des)funcionamento do judiciário. In: PINHEIRO, José Ernanne; et. al. (Org.). **Ética, justiça e direito**: reflexões sobre a reforma do judiciário. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

PRZEWORSKI, Adam. Ama a incerteza e será democrático. Tradução de Roseli Martins Coelho. **Novos Estudos CEBRAP**, n. 9, p. 36-46, jul. 1984.

RAMALHO, Viviane; RESENDE, Viviane de Melo. **Análise de discurso (para a) crítica: o texto como material de pesquisa**. Campinas: Pontes, 2011. (Linguagem e sociedade, v.1)

_____.; _____. Análise de discurso crítica, do modelo tridimensional à articulação entre práticas: implicações teórico-metodológicas. **Linguagem em (dis)curso**, Tubarão, v. 5, n. 1, p. 185-207, jul./dez. 2004.

RÊGO, Nelson Moraes. Do processo civil como fator de desenvolvimento sócio-econômico. **Revista de Estudos Jurídicos UNESP**, Franca, v. 15, n. 21, 2011. Disponível em: <<http://periodicos.franca.unesp.br/index.php/estudosjuridicosunesp/article/view/337/334>>. Acesso em: 3 maio 2012.

RICOEUR, Paul. **As culturas e o tempo: estudos reunidos pela UNESCO**. Tradução de Gentil Tilton, Orlando dos Reis e Ephraim Ferreira Alves. Petrópolis: Vozes; São Paulo: Ed. USP, 1975.

ROCHA, Leonel Severo; STRECK, Lenio Luiz. (Org.). **Constituição, sistemas sociais e hermenêutica**. Porto Alegre: Livraria do Advogado; São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2005.

RODRIGUES, Horácio Wanderlei. **Acesso à justiça no direito processual brasileiro**. São Paulo: Acadêmica, 1994.

_____. **O terceiro poder em crise: impasses e saídas**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

ROSA, Alexandre Moraes da. **Franchising Judicial ou de como a magistratura perdeu o dignidade por seu trabalho, vivo?** jan. 2010. Disponível em: <<http://alexandremoraisdarosa.blogspot.com.br/2010/01/fmj-texto-da-palestra.html>>. Acesso em: 3 jan. 2013.

_____. **A lógica da reforma do poder judiciário**. out. 2012. Disponível em: <<http://www.cartaforense.com.br/conteudo/artigos/a-logica-da-reforma-do-poder-judiciario/9502>>. Acesso em: 25 nov. 2012.

ROSA, Roberto. Pontos e contraponto da reforma do judiciário. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, ano 94, v. 840, p. 79-83, out. 2005.

ROSANVALLON, Pierre. **A nova questão social: repensando o estado providência**. Tradução de Sérgio Bath. Brasília, DF: Instituto Teotônio Vilela, 1998.

ROULAND, Norbert. **Nos confins do direito: antropologia jurídica da modernidade**. Tradução de Maria Ermantina de Almeida Prado Galvão. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

RUBIO, David Sanchez. **Fazendo e desfazendo direitos humanos**. Tradução de Clovis Gorczewski. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2010. (Direito e sociedade contemporânea).

_____. **Repensar derechos humanos**: de la anestesia a la sinestesia. Sevilla: MAD, 2007. (Universitaria textos jurídicos).

_____. Desafios contemporâneos del derecho: diversidad, complejidad y derechos humanos. In: CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI, 1., Florianópolis, 2010. **Anais....** Florianópolis: CONPEDI, 2010. Disponível em: <<http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/florianopolis/Integra.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2011.

RUIVO, Fernando. Aparelho judicial, Estado e legitimação. In: FARIA, José Eduardo Campos de Oliveira. (Org.). **Direito e justiça**: função social do judiciário. 3. ed. São Paulo: Ática, 1997.

SACHS, Ignacy. O desenvolvimento enquanto apropriação dos direitos humanos. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 12, n. 33, p. 149-158, 1998.

SADEK, Maria Aina Tereza. O judiciário em questão. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 53-59, 1996.

_____. **O sistema de justiça**. São Paulo: Sumaré, 1999.

_____. (Org.). **Uma introdução ao estudo da justiça**. São Paulo: Idesp: Sumaré: Fundação Ford: Fundação Mellon, 1995.

_____. (Org.). **Justiça e cidadania no Brasil**. São Paulo: Sumaré: Idesp, 2000.

_____. **Acesso à justiça**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001a.

_____. **Reforma do judiciário**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001b.

_____. Estudos sobre o sistema de justiça. In: MICELI, Sergio. (Org.). **O que ler na ciência social brasileira**. Brasília, DF: São Paulo: ANPOCS: Sumaré: CAPES, 2002. v. 4.

_____. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n.51, p. 79-101, 2004a.

_____. Poder judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião Pública**, Campinas, v. 10, n.1, p. 1-62, 2004b.

_____. Acesso à Justiça: visão da sociedade. **Justitia**, São Paulo, v. 1, p. 271-280, 2009.

SAFATLE, Vladimir. **A esquerda que não teme dizer seu nome**. São Paulo: Três Estrelas, 2012.

SALDANHA, Jânia María Lopes. A paradoxal face "hipermoderna" do processo constitucional: um olhar sobre o direito processual brasileiro. **Estudios Constitucionales**, Santiago, v. 8, n. 2, p. 675-706, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-52002010000200020&script=sci_arttext>. Acesso em: 7 mar. 2012.

SANTAELLA, Lúcia. **O que é semiótica**. São Paulo: Brasiliense, 1994. (Primeiros passos, v. 103).

SANTOS, André Luis Nascimento dos. **A influência das OIs na reforma dos judiciários de Argentina, Brasil e México**: o caso Banco Mundial e a agenda para o acesso à Justiça. 2008. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Salvador, 2008.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Introdução à sociologia da administração da justiça. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, n. 21, p.11-44, nov. 1986.

_____. **O discurso e o poder**: ensaio sobre a sociologia da retórica jurídica. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1988.

_____.; MARQUES, Maria Manuel Leitão; PEDROSO, João. **Os tribunais nas sociedades contemporâneas**. nov. 1995. Disponível em: <http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_30/rbcs30_07.htm>. Acesso em: 3 jan. 2013.

_____. El Estado y el derecho em la transición posmoderna: por um nuevo sentido común sobre el poder y el derecho. In: COURTIS, Christian. (Comp.). **Desde otra mirada**: textos de teoría crítica del derecho. Buenos Aires: Eudeba, 2001.

_____. **A crítica da razão indolente**: contra o desperdício da experiência. Para um novo senso comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2002a. v. 1.

_____. **Reinventar a democracia**. Lisboa: Gardiva, 2002b.

_____. **A judicialização da política**. 26 maio 2003a. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/opiniao/bss/078en.php>>. Acesso em: 13 dez. 2012.

_____. Poderá o direito ser emancipatório? **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, n. 65, p. 3-76, maio 2003b.

_____. Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e de informação. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 7, n. 13, p. 82-209, jun./jul. 2005.

_____. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social**. São Paulo: Boitempo, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A gramática do tempo: para uma nova cultura política**. São Paulo: Cortez, 2008.

_____. et. al. **Proposta de projectos para o observatório da justiça brasileira**. Coimbra: Centro de Estudos Sociais, 2009.

_____. **Para uma revolução democrática da justiça**. São Paulo: Cortez, 2011.

_____. **Tribunais e democracia**. set. 2013. Disponível em: http://cartamaior.com.br/templates/colunaMostrar.cfm?coluna_id=6265>. Acesso em: 6 set. 2013.

SARAIVA, Paulo Lopo. **Direito, política e justiça**. Campinas: Edicamp, 2002.

SECRETARIA DA JUSTIÇA E NEGÓCIOS DO INTERIOR. **Reforma da organização judiciário do Estado**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1943.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. rev. e ampl. Perdizes: Cortez, 2002.

SILVA, Antônio Álvares da. **Reforma do judiciário: uma justiça para o século XXI**. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário jurídico**. 27 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

SILVA, José Afonso da. **Aplicabilidade das normas constitucionais**. 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

_____. **Curso de direito constitucional positivo**. 32. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2009.

SILVA, Ovídio Araújo Baptista da. Democracia moderna e processo civil. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel; WATANABE, Kazuo. (Coord.). **Participação e processo**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1988.

_____. **Jurisdição e execução na tradição romano canônica**. 2. ed. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1997.

_____. **Processo e ideologia: o paradigma racionalista**. Rio de Janeiro: Forense, 2004.

_____. Da função à estrutura. **Revista de Processo**, São Paulo, n. 158, p. 9-19, 2008.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Condução planejada dos processos judiciais: a racionalidade do exercício jurisdicional entre o tempo e a forma do processo**. 2005. 220 f. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SOUSA, José Pedro Galvão de. **O estado tecnocrático**. São Paulo: Saraiva, 1973.

SOUSA JUNIOR, José Geraldo, et. al. (Org.). **Ética, justiça e direito**: reflexões sobre a reforma do judiciário. Petrópolis: Vozes: CNBB, 1996a.

_____. Novas sociabilidades, novos conflitos, novos direitos. In: PINHEIRO, José Ernanne; et. al. (Org.). **Ética, justiça e direito**: reflexões sobre a reforma do judiciário. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1996b.

_____. Que judiciário na democracia? **Revista do Sindjus**, Brasília, DF, ano 11, n. 8, p. 12-14, out 2001.

_____. O acesso ao direito e à justiça, os direitos humanos e o pluralismo. In: INTERNACIONAL CONFERENCE ON LAW AND JUSTICE IN THE 21ST CENTURY, 1st, 2003, Coimbra. **Annals...** Coimbra: Centro de Estudos Sociais, 2003a.

_____. **Na fronteira**: conhecimento e práticas jurídicas para a solidariedade emancipatória. Porto Alegre: Síntese; Brasília, DF: Ed. UnB, 2003b.

_____. (Coord.). Por uma concepção alargada de acesso à justiça. **Revista Jurídica da Presidência da República**, Brasília, DF, v. 10, n. 90, ed. esp., p. 1-14, abr./maio, 2008.

SOUZA, Andréia Aparecida Ivi Maria Trindade de. **Um conselho para a justiça**. Concurso 1º Prêmio Novas Ideias para a Justiça, trabalho premiado na modalidade proposta, categoria livre. Brasília, DF: [Ed. UNB], 2006.

SOUZA, Celina. Regras e contexto: as reformas da Constituição de 1988. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 4, p. 791-823, 2008.

_____. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

STAFFEN, Márcio Ricardo; BODNAR, Zenildo. **A ética neoliberal e o princípio constitucional da eficiência administrativa**: (im)possibilidade de flexibilização do direito fundamental ao meio ambiente. Disponível em: <http://www.unigran.br/revistas/juridica/ed_anteriores/23/artigos/artigo06.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2013.

_____.; LANGER, Octaviano. Considerações sobre a exigibilidade judicial dos direitos sociais em um Estado Democrático de Direito. **Revista de Estudos Jurídicos UNESP**, Franca, ano 15, n. 22, p. 387-406, 2011.

STRECK, Lenio Luiz. **Hermenêutica jurídica e(m) crise**. 8. ed. rev. e atual. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2009a.

STRECK, Lenio Luiz. **Verdade e consenso**: constituição, hermenêutica e teorias discursivas, da possibilidade à necessidade de respostas corretas em direito. 3 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009b.

_____. **PEC 37**: a emenda da insensatez e os pés de curupira. jun. 2013. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2012-jun-21/senso-incomum-pec-37-emenda-insensatez-pes-curupira>>. Acesso em: 24 jun. 2013.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Reforma do poder Judiciário**: diagnóstico. Brasília, DF: Departamento de Imprensa Nacional, 1975.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TAYLOR, Matthew. O judiciário e as políticas públicas no Brasil. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 2, p. 229-257, 2007.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. (Coord.). **As garantias do cidadão na justiça**. São Paulo: Saraiva, 1993.

THEODORO JUNIOR, Humberto; NUNES, Dierle; BAHIA, Alexandre. Breves considerações sobre a politização do judiciário e sobre o panorama de aplicação no direito brasileiro: análise da convergência entre civil law e common law e dos problemas da padronização decisória. **Revista de Processo**, São Paulo, ano 35, n. 189, p. 9-52, nov. 2010.

THÉRET, Bruno. **O neoliberalismo como retórica econômica e modo de ação política**: de uma clivagem esquerda-direita e uma fratura entre o financeiro e o social: o caso francês. out. 1993. Disponível em: <http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_24/rbcs24_04.htm>. Acesso em: 18 maio 2012.

TORRES, José Henrique Rodrigues. Poder Judiciário: a busca de seu papel social – Judiciário no Brasil. [12 abr. 2011]. Entrevistador: João Batista Damasceno. **Café Filosófico CPFL**, São Paulo, 12 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.cpflcultura.com.br/2012/04/12/poder-judiciario-a-busca-de-seu-papel-social-judiciario-no-brasil-jose-henrique-rodrigues-torres-e-joao-batista-damasceno/>>. Acesso em: 4 maio 2012.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Portaria n. 7.249, 11 de julho de 2005. Dispõe sobre a estrutura organizacional do TJSP tendo em vista a EC n. 45/2004. **Diário de Justiça do Estado**, Órgão Especial do Tribunal de Justiça, São Paulo, [2005]. Disponível em: <http://www2.oabsp.org.br/asp/clipping_jur/ClippingJurDetalhe.asp?id_noticias=17013&AnoMes=20057>. Acesso em: 7 ago. 2012.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Portaria n. 7.282, de 14 de janeiro de 2008. Dispõe sobre a criação da Assessoria de Planejamento e Gestão do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Diário de Justiça do Estado**, Conselho Superior da Magistratura, São Paulo, [2008]. Disponível em:

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tjsp.jus.br%2FDownload%2FDiretorias%2FNPG%2FProvimto_1672_2009.pdf&ei=PNpEUt7RLIXc9AS1o4CgAg&usg=AFQjCNGH9_vYZ0uwAC_17tOFRjakIB9FhQ&sig2=YQCY0XaqSRzsN2Xgu0Jpew&bvm=bv.53217764,d.eWU>.

Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Provimento n.1.672, de 1º de setembro de 2009. Dispõe sobre a criação do Núcleo de Planejamento e Gestão do Tribunal de Justiça de São Paulo e dá outras providências. **Diário de Justiça do Estado**, Conselho Superior da Magistratura, São Paulo, 14 set. 2009. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tjsp.jus.br%2FDownload%2FDiretorias%2FNPG%2FProvimto_1672_2009.pdf&ei=PNpEUt7RLIXc9AS1o4CgAg&usg=AFQjCNGH9_vYZ0uwAC_17tOFRjakIB9FhQ&sig2=YQCY0XaqSRzsN2Xgu0Jpew&bvm=bv.53217764,d.eWU>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Resolução n. 505, de 25 novembro 2009. Aprova o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo para o quinquênio 2010-2014 e dá providências correlatas. **Diário de Justiça do Estado**, Órgão Especial do Tribunal de Justiça, São Paulo, 8 jan. 2010. p. 2. Disponível em:

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CD8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.tjsp.jus.br%2FDownload%2FDiretorias%2FNPG%2FResolucao_505_TJSP.pdf&ei=ptpEUtLQG4yI9QSi7IDIBA&usg=AFQjCNEIG9qqbbv7auE-2yJx9NABeex5Cg&sig2=ZIo7MOW7AqRgz2j6k_QfA&bvm=bv.53217764,d.eWU>.

Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Metodologia de gerenciamento de Projetos. Anexo I do Provimento n. 1.954, de 29 de fevereiro de 2012. Refere-se à metodologia de gerenciamento de projetos. **Diário de Justiça do Estado**, Conselho Superior da Magistratura, São Paulo, 29 fev. 2012a. Disponível em:

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CEUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tjsp.jus.br%2FDownload%2FPlanejamentoEstrategico%2FMetodologiaGerenciamentoProjetos.pdf&ei=dEA1UoqxElns8wTE8oGYBg&usg=AFQjCNEiw3xXSBsateoopfEZrl02_ailpg&sig2=cL6S2rqIv454FzG5Wsz56g&bvm=bv.52164340,d.eWU>. Acesso em: 8 mar. 2012.

_____. Provimento n. 1.954, de 29 de fevereiro de 2012. Dispõe sobre a implantação da Unidade de Gerenciamento de Projetos do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Diário de Justiça do Estado**, Conselho Superior da Magistratura, São Paulo, 29 fev. 2012b.

Disponível em:

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tjsp.jus.br%2FDownload%2FPlanejamentoEstrategico%2FProvimento1954_2012.pdf&ei=id1EUsr4N4W88ATk6IHICQ&usg=AFQjCNGgRL5iKf1Yfq78RhPf5T7Fpyzda&sig2=jvRWFLSvfn0FlkxbQVmfXQ&bvm=bv.53217764,d.eWU>.

Acesso em: 19 set. 2013.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Resolução n. 560, de 7 de março de 2012. Dispõe sobre a criação de Regiões Administrativas Judiciárias. **Diário de Justiça do Estado**, Órgão Especial, São Paulo, 8 mar. 2012c. Disponível em:

<[http://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI151526,51045-](http://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI151526,51045-TJSP+cria+regioes+administrativas+para+organizar+Judiciario+Estadual)

TJSP+cria+regioes+administrativas+para+organizar+Judiciario+Estadual>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Portaria 8.750, de 2 de maio de 2013. Dispõe sobre a criação da Secretaria de Planejamento Estratégico. **Diário de Justiça do Estado**, Conselho Superior da Magistratura, São Paulo, [2013a]. Disponível em:

<<http://www.tjsp.jus.br/Institucional/Secretarias/Default.aspx?f=3>>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. Resolução n. 604, de 27 de junho de 2013. Dispõe sobre Revisão que altera o Anexo e o Mapa do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo. **Diário de Justiça do Estado**, Órgão Especial do Tribunal de Justiça, São Paulo, 3 jul. 2013b. Disponível em:

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tjsp.jus.br%2FDownload%2FPlanejamentoEstrategico%2FRes604-2013.pdf&ei=991EUuDtIoWI9gT-n4DQBQ&usg=AFQjCNHck1McUxpI2H6GjCNUAPO07-xCCA&sig2=D2w-t7Z4Lv0_3V3_tlTL8A&bvm=bv.53217764,d.eWU>. Acesso em: 19 set. 2013.

TUCCI, José Rogério Cruz e. Garantia da prestação jurisdicional sem dilações indevidas como corolário do devido processo legal. **Revista de Processo**, São Paulo, n. 66, p. 72-78, abr./jun. 1992.

_____. **Tempo e processo**: uma análise empírica das repercussões do tempo na fenomenologia processual (civil e penal). São Paulo: RT, 1998.

VASCONCELOS, Frederico. **Uma releitura da crise do judiciário**. jul. 2013. Disponível em: <<http://blogdofred.blogfolha.uol.com.br/2013/07/31/uma-releitura-da-crise-do-judiciario/>>. Acesso em: 31 jul. 2013.

VESCOVI, Enrique. Una forma natural de participación popular en el control de la justicia: el proceso por audiencia publica. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel; WATANABE, Kazuo. (Coord.). **Participação e processo**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1988.

VIANNA, Luiz Werneck et al. **A judicialização da política e das relações sociais no Brasil**. Rio de Janeiro: Revan, 1999.

_____.; BURGOS, Marcelo. Revolução processual do direito e democracia progressiva. In: _____. (Org.). **A democracia e os três poderes no Brasil**. Belo Horizonte: Ed. UFMG; Rio de Janeiro: Ed. IUPERJ: FAPERJ, 2002.

WARAT, Luis Alberto. **Mitos e teorias na interpretação da lei**. Porto Alegre: Síntese, 1979.

WARAT, Luis Alberto. **Introdução geral ao direito I: interpretação da lei: temas para uma reformulação.** Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1994.

_____. **Introdução geral ao direito II: a epistemologia jurídica da modernidade.** Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1995a.

_____. **O direito e sua linguagem.** 2. ed. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1995b.

_____. **Introdução geral ao direito III: o direito não estudado pela teoria jurídica moderna.** Porto Alegre: Fabris, 1997.

WATANABE, Kazuo. Acesso à justiça na sociedade moderna. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel; WATANABE, Kazuo. (Coord.). **Participação e processo.** São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1988.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília, DF: Ed. UnB; São Paulo: Imprensa Oficial, 2004. v. 2.

WILLIAMSON, John. What should the world bank think about the Washington consensus? **World Bank Research Observer**, Oxford, v. 15, n. 2, p. 251–264, ago. 2000. Disponível em: <http://www.weltvertrag.org/e375/e719/e1005/WhatshouldtheworldbankthinkabouttheWashingtonConsensus1989_ger.pdf>. Acesso em: 5 maio 2012.

WOLKMER, Antônio Carlos. (Org.). **Introdução ao pensamento jurídico crítico.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

_____. **Direitos humanos e filosofia jurídica na América Latina.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2004.

WORLD BANK. **Comprehensive legal and judicial development: toward an agenda for a just equitable society in the 21st century.** Washington D.C.: The World Bank, 2000.

_____. **Initiatives in justice reform 2009.** Washington D.C.: The World Bank, 2009. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/2009/01/11102800/initiatives-justice-reform-2009>>. Acesso em: 20 maio 2012.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder judiciário: crise, acertos e desacertos.** São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1995.

_____. Las reformas necesarias en la justicia y las que son posibles ahora mismo. [jan. 2013]. Entrevistador: Martín Granovsky. **Página 12**, Buenos Aires, 14 jan. 2013. El país. Disponível em: <<http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-211819-2013-01-14.html>>. Acesso em: 14 jan. 2013.

Texto compilado a partir da redação dada
pela Emenda nº 01/2010

RESOLUÇÃO Nº 70, DE 18 DE MARÇO DE 2009

Dispõe sobre o Planejamento e a
Gestão Estratégica no âmbito do Poder
Judiciário e dá outras providências

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, no uso
de suas atribuições constitucionais e regimentais, e

CONSIDERANDO competir ao Conselho Nacional de Justiça, como
órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, a
atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder
Judiciário;

CONSIDERANDO a unicidade do Poder Judiciário, a exigir a
implementação de diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional de
todos os seus órgãos;

CONSIDERANDO que os Presidentes dos tribunais brasileiros,
reunidos no I Encontro Nacional do Judiciário, deliberaram pela elaboração de
Planejamento Estratégico Nacional, a fim de aperfeiçoar e modernizar os
serviços judiciais;

CONSIDERANDO o trabalho realizado nos 12 (doze) Encontros
Regionais, consolidado no Plano Estratégico apresentado e validado no II
Encontro Nacional do Judiciário, realizado em 16 de fevereiro de 2009, na
cidade de Belo Horizonte - MG;

CONSIDERANDO a aprovação, no II Encontro Nacional do
Judiciário, de 10 Metas Nacionais de Nivelamento para o ano de 2009;

CONSIDERANDO a necessidade de se conferir maior continuidade
administrativa aos tribunais, independentemente das alternâncias de seus
gestores;

CONSIDERANDO determinar a Resolução CNJ n.º 49, de 18 de
dezembro de 2007, a criação de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica,
unidade administrativa competente para elaborar, implementar e gerir o
planejamento estratégico de cada órgão da Justiça.

RESOLVE:

CAPÍTULO I
DO PLANEJAMENTO E DA GESTÃO ESTRATÉGICA
DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica instituído o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, consolidado no Plano Estratégico Nacional consoante do Anexo.

I - desta Resolução, sintetizado nos seguintes componentes:

I - Missão: realizar justiça.

II - Visão: ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

III - Atributos de Valor Judiciário para a Sociedade:

a) credibilidade;

b) acessibilidade;

c) celeridade;

d) ética;

e) imparcialidade;

f) modernidade;

g) probidade;

h) responsabilidade Social e Ambiental;

i) transparência.

IV - 15 (quinze) objetivos estratégicos, distribuídos em 8 (oito) temas:

a) Eficiência Operacional:

Objetivo 1. Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;

Objetivo 2. Buscar a excelência na gestão de custos operacionais;

b) Acesso ao Sistema de Justiça:

Objetivo 3. Facilitar o acesso à Justiça;

Objetivo 4. Promover a efetividade no cumprimento das decisões;

c) Responsabilidade Social:

Objetivo 5. Promover a cidadania;

d) Alinhamento e Integração:

Objetivo 6. Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário;

Objetivo 7. Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais nos planos nacional e internacional;

e) Atuação Institucional:

Objetivo 8. Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições;

Objetivo 9. Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva;

Objetivo 10. Aprimorar a comunicação com públicos externos;

f) Gestão de Pessoas:

Objetivo 11. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores;

Objetivo 12. Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia;

g) Infraestrutura e Tecnologia:

Objetivo 13. Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais;

Objetivo 14. Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação;

h) Orçamento:

Objetivo 15. Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia;

CAPÍTULO II DO PRAZO E DA FORMA DE IMPLANTAÇÃO

Art. 2º O Conselho Nacional de Justiça e os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal elaborarão os seus respectivos planejamentos estratégicos, alinhados ao Plano Estratégico Nacional, com abrangência mínima de 5 (cinco) anos, bem como os aprovarão nos seus órgãos plenários ou especiais até 31 de dezembro de 2009.

§ 1º - Os planejamentos estratégicos de que trata o caput conterão:

I - pelo menos um indicador de resultado para cada objetivo estratégico;

II - metas de curto, médio e longo prazos, associadas aos indicadores de resultado;

III - projetos e ações julgados suficientes e necessários para o atingimento das metas fixadas.

§ 2º - Os Tribunais que já disponham de planejamento estratégico deverão adequá-los ao Plano Estratégico Nacional, observadas as disposições e requisitos do caput e do §1º deste artigo.

§ 3º - As propostas orçamentárias dos tribunais devem ser alinhadas aos seus respectivos planejamentos estratégicos, de forma a garantir os recursos necessários à sua execução.

§ 4º - Os tribunais garantirão a participação efetiva de serventuários e de magistrados de primeiro e segundo graus, indicados pelas respectivas entidades de classe, na elaboração e na execução de suas propostas orçamentárias e planejamentos estratégicos.

§ 5º - O disposto no parágrafo anterior não se aplica aos tribunais superiores, sem prejuízo da participação efetiva de ministros e serventuários na elaboração e na execução de suas estratégias.

§ 6º O Conselho Nacional de Justiça adotará as providências necessárias para fornecer auxílio técnico-científico aos tribunais na elaboração e na gestão da estratégia.

Art. 3º O Núcleo de Gestão Estratégica dos tribunais ou unidade análoga coordenará ou assessorará a elaboração, implementação e gestão do planejamento estratégico, como também atuará nas áreas de gerenciamento de projetos, otimização de processos de trabalho e acompanhamento de dados estatísticos para gestão da informação.

§ 1º - Os tribunais deverão priorizar, inclusive nas suas propostas orçamentárias, a estruturação de Núcleos de Gestão Estratégica ou unidade análoga.

§ 2º - O Conselho Nacional de Justiça encaminhará aos tribunais, por intermédio do Departamento de Gestão Estratégica, sugestão de estruturação das atividades dos Núcleos de Gestão Estratégica.

CAPÍTULO III DO BANCO E DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO

Art. 4º - O Conselho Nacional de Justiça manterá disponível no seu Portal na Rede Mundial de Computadores (internet) o Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário, a ser continuamente atualizado, com o intuito de promover a divulgação e o compartilhamento de projetos e ações desenvolvidas pelos tribunais.

§ 1º - Os projetos e ações do Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário serão subdivididos de acordo com os temas da Estratégia Nacional, a fim de facilitar a identificação pelos tribunais interessados na sua utilização.

§ 2º - Os projetos e práticas a serem incluídos no Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário devem ser encaminhados ao Departamento de Gestão Estratégica do Conselho Nacional de Justiça, órgão responsável pela sua gestão.

CAPÍTULO IV DO ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

Art. 5º Os tribunais promoverão Reuniões de Análise da Estratégia - RAE trimestrais para acompanhamento dos resultados das metas fixadas, oportunidade em que poderão promover ajustes e outras medidas necessárias à melhoria do desempenho.

CAPÍTULO V DOS INDICADORES, METAS E PROJETOS NACIONAIS

Art. 6º Sem prejuízo do planejamento estratégico dos órgãos do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça coordenará a instituição de indicadores de resultados, metas, projetos e ações de âmbito nacional, comuns a todos os tribunais.

Parágrafo Único. As metas nacionais de nivelamento para o ano de 2009 estão descritas no Anexo II desta Resolução.

Art. 6º-A O Conselho Nacional de Justiça coordenará a realização de Encontros Anuais do Poder Judiciário, preferencialmente no mês de fevereiro, com os seguintes objetivos, entre outros: (Incluído pela Emenda nº 01, publicada em 20.04.10)

I - avaliar a Estratégia Nacional; (Incluído pela Emenda nº 01, publicada em 20.04.10)

II - divulgar o desempenho dos tribunais no cumprimento das ações, projetos e metas nacionais no ano findo; (Incluído pela Emenda nº 01, publicada em 20.04.10)

III - definir as novas ações, projetos e metas nacionais prioritárias. (Incluído pela Emenda nº 01, publicada em 20.04.10)

§ 1º - Os Encontros Anuais do Poder Judiciário contarão com a participação dos presidentes e corregedores dos tribunais e dos conselhos, como também das associações nacionais de magistrados, facultado o convite a outras entidades e autoridades. (Incluído pela Emenda nº 01, publicada em 20.04.10)

§ 2º O Encontro Anual poderá ser precedido de reuniões preparatórias com representantes dos tribunais e com as associações nacionais de magistrados. (Incluído pela Emenda nº 01, publicada em 20.04.10)

§ 3º - As deliberações dos Encontros Anuais, mormente as ações, projetos e metas prioritárias estabelecidas, serão comunicadas ao Plenário do CNJ e publicadas como Anexo desta Resolução. (Incluído pela Emenda nº 01, publicada em 20.04.10)

§ 4º - Caberá ao Conselho Nacional de Justiça a escolha da sede do Encontro Anual, observadas as candidaturas dos tribunais interessados, privilegiando-se a alternância entre as unidades federativas. (Incluído pela Emenda nº 01, publicada em 20.04.10)

§ 5º A organização dos Encontros Anuais dar-se-á em parceria entre o Conselho Nacional de Justiça e os tribunais-sede. (Incluído pela Emenda nº 01, publicada em 20.04.10)

CAPÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 7º Compete à Presidência do Conselho Nacional de Justiça, em conjunto com a Comissão de Estatística e Gestão Estratégica, assessorados

pelo Departamento de Gestão Estratégica, coordenar as atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário.

Parágrafo Único. A Presidência do Conselho Nacional de Justiça instituirá e regulamentará Comitê Gestor Nacional para auxiliar as atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário, a ser coordenado pelo Presidente da Comissão de Estatística e Gestão Estratégica.

Art. 8º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Ministro GILMAR MENDES

Este texto não substitui a publicação oficial.

RESOLUÇÃO Nº 70, DE 18 DE MARÇO DE 2009
Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito
do Poder Judiciário e dá outras providências.

ANEXO I

A Estratégia do Poder Judiciário

Missão: Realizar Justiça

Visão de Futuro:

Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social

Credibilidade

Atributos de Valor para a Sociedade

- Celeridade
- Modernidade
- Acessibilidade
- Transparência
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Imparcialidade
- Ética
- Probidade

Sociedade

Eficiência Operacional

Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos

- Tecnologia
- Alocação de Pessoas
- Otimização de Rotinas

Buscar a excelência na gestão de custos operacionais

- Economicidade
- Gestão Ambiental

Alinhamento e Integração

Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário

- Desdobramento da Estratégia
- Continuidade das Ações

Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacional e internacional)

- Conhecimentos e Práticas Jurídicas e Administrativas

Acesso ao Sistema de Justiça

Facilitar o acesso à Justiça

- Capilaridade
- Democratização do Acesso

Promover a efetividade no cumprimento das decisões

- Execução das Decisões

Responsabilidade Social

Promover a cidadania

- Inclusão Social e Desenvolvimento
- Conscientização de Direitos, Deveres e Valores

Atuação Institucional

Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições

- Prevenção de Litígios Judiciais
- Parcerias/Convênios
- Solução Coletiva de Demandas

Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva

- Unidades do Judiciário
- Universidades
- Organizações

Aprimorar a comunicação com públicos externos

- Papel e Iniciativas do Judiciário
- Informações Processuais e Administrativas
- Transparência e Linguagem Clara

Gestão de Pessoas

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores

- Gestão e Execução da Estratégia
- Gestão Administrativa
- Gestão de Projetos

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia

- Comunicação Interna
- Cultura orientada a Resultados
- Qualidade de Vida/Clima Organizacional

Infraestrutura e Tecnologia

Garantir a infra-estrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais

- Segurança Física Institucional
- Segurança das Pessoas

Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI

- Suporte à Estratégia
- Segurança da Informação

Orçamento

Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da Estratégia

Recursos

Processos Internos

PODER JUDICIÁRIO

Missão:

Realizar Justiça.

Descrição da Missão:

Fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.

Visão:

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

Descrição da Visão:

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

Atributos de Valor para a Sociedade: Credibilidade

- Celeridade
- Modernidade
- Acessibilidade
- Transparência
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Imparcialidade
- Ética
- Probidade

Tema:

Eficiência Operacional.

Objetivo Estratégico:

Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos.

Descrição do Objetivo:

Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos a fim de assegurar a razoável duração do processo.

Linhas de Atuação:

- Taxa de congestionamento;
- Tecnologia (modernização);
- Alocação e realocação de pessoas;
- Otimização e simplificação de rotinas.

Ações Sugeridas:

- Implantar o processo eletrônico, inclusive nas execuções penais e fiscais;
- Investir na estrutura dos juizados especiais;
- Incentivar a conciliação, inclusive mediante sensibilização do Poder Público nas ações em que é parte;
- Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para priorizar a sua solução;
- Estabelecer controle eletrônico das tramitações processuais, para identificar os entraves (gargalos), evitar a paralisação de processos, a perpetuação de decisões provisórias e o perecimento de direitos;
- Modernizar e uniformizar o fluxo de trabalho das secretarias e gabinetes visando à organização e à racionalização;
- Implementar o peticionamento eletrônico e outras ferramentas de TI que promovam a automatização dos trâmites processuais;
- Realizar a gestão por competência, promovendo a reengenharia da estrutura de pessoal com alocação adequada e proporcional à demanda das unidades judiciárias, de acordo com a sua competência;
- Aperfeiçoar os relatórios estatísticos como meio de identificação de ações repetitivas, projeção de demandas e percepção de fatores externos, para planejamento de ações;
- Estimular a solução coletiva das demandas de massa;

- Otimizar os procedimentos de execução de mandados, inclusive com compartilhamento das informações entre os oficiais de justiça;
- Implementar Carta Precatória Eletrônica.

Projetos Catalogados:

- TJ/AL: Políticas de segurança da informação (virtualização de processos);
- TJ/BA: Núcleo de Conciliação no 1o. Grau;
- TJ/SE: Projeto Chronos (ferramenta de diagnóstico para ajustes na estrutura);
- TJ/SE: Padronização do quadro funcional da área-fim (dotação móvel das unidades com base em parâmetros);
- TJ/SE: Virtualização de processos;
- TJ/SC: Mutirões de conciliações, de sentenças e do tribunal do júri;
- TJ/SC: 5S (utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina);
- TRE/AC: Sistema de Acompanhamento de Documentos e Processos (SADP);
- TRE/ES: SISLOG (gerenciamento das eleições);
- TST/CSJT: Sistema Unificado de Administração Processual da Justiça do Trabalho (SUAP);
- TRT/BA: Revisão do Processo de Distribuição;
- TRT/SC: Melhorias nos processos de trabalho na 1a. e 2a. instâncias;
- TRF/2: Processo eletrônico com certificação digital;
- TRF/2: Reformulação da Intranet JF/ES;
- TRF/4: Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos Processuais (GEDPRO);
- TRF/5: Seção Judiciária CE - FLUXUS Controle de Documentos e Processos Administrativos Físicos e Virtuais;
- STF: Plenário Virtual;
- STF: Canal da Repercussão Geral.

(Vide detalhamento dos projetos no CD anexo)

Tema:

Eficiência Operacional.

Objetivo Estratégico:

Buscar a excelência na gestão de custos operacionais.

Descrição do Objetivo:

Garantir a economicidade dos recursos por meio da racionalização na aquisição e utilização de todos os materiais, bens e serviços (responsabilidade ambiental), e da melhor alocação dos recursos humanos necessários à prestação jurisdicional.

Linhas de Atuação:

- Economicidade;
- Desburocratização;
- Redução do custo do processo judicial e administrativo;
- Gestão ambiental.

Ações Sugeridas:

- Priorizar a atividade fim na utilização dos recursos orçamentários;
- Usar de forma racional e criativa materiais, bens e serviços;
- Conscientizar servidores sobre responsabilidade ambiental;
- Aperfeiçoar relatórios estatísticos para melhor controle de custos;
- Compartilhar estrutura física entre segmentos da Justiça;
- Implantar o Diário de Justiça Eletrônico;
- Fomentar política de gestão documental com foco na modernização de arquivos e na preservação da memória do Judiciário;
- Implantar ou aprimorar unidade responsável pelo controle interno dos tribunais.

Projetos Catalogados:

- CNJ: Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário (PRONAME);
- TJ/BA: Racionalização do Uso de Energia Elétrica TJ/DFT Projeto de Modernização dos Arquivos (PROMA);
- TJ/SC: Arquivo Central de Processos;
- CSJT: Sistema Integrado de Gestão Administrativa (SIGA);
- TRT/SC: Gestão ambiental.

Tema:

Acesso ao Sistema de Justiça.

Objetivo Estratégico:

Facilitar o acesso à Justiça.

Descrição do Objetivo:

Promover o acesso ao Poder Judiciário, com o objetivo de democratizar a relação da população com os órgãos judiciais e garantir equidade no atendimento à sociedade.

Linhas de Atuação:

- Reduzir a distância física aos órgãos jurisdicionais (capilaridade);
- Promover meios que garantam acessibilidade real (democratização do acesso).

Ações Sugeridas:

- Instituir protocolo integrado entre órgãos da Justiça;
- Incentivar a descentralização dos serviços judiciais, inclusive por meio de postos avançados de atendimento e atermação, com utilização de voluntariado;
- Incrementar a Justiça Itinerante;
- Firmar parcerias para utilização de unidades judiciárias por outros segmentos da Justiça de menor capilaridade (compartilhamento de unidades judiciárias).

Projetos Catalogados:

- TJ/AL: Justiça itinerante;
- TJ/BA: Balcões de Justiça e Cidadania;
- TJ/SC: Protocolo Judicial Expresso;
- TJ/SE: Portal do advogado;
- TRE/AC: Disque denúncia;
- TRE/CE: Unidade móvel de atendimento ao eleitor;
- TRT/BA: Atendimento centralizado/SAC (conjunto com outros órgãos e poderes);
- TRT/MA: Varas itinerantes;
- TRF/1: A Justiça Bate às Portas.

Tema:

Acesso ao Sistema de Justiça.

Objetivo Estratégico:

Promover a efetividade no cumprimento das decisões judiciais.

Descrição do Objetivo:

Assegurar o cumprimento das decisões emanadas do Poder Judiciário, a fim de garantir que os direitos reconhecidos alcancem resultados concretos.

Linhas de Atuação:

- Modernização dos mecanismos de cumprimento/execução do julgado;
- Controle da prisão provisória e da execução das penas.

Ações Sugeridas:

- Utilizar sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre devedores e bens, como também de comunicação de ordens judiciais no cumprimento/execução das decisões (Bacenjud, Infojud, Renajud, penhora eletrônica de imóveis etc.);
- Instituir conciliação em precatórios;
- Implantar ferramenta eletrônica para gerenciamento das Guias de Recolhimento na execução penal e controle das prisões provisórias;
- Padronizar procedimentos e regulamentar rotinas processuais, inclusive para garantir a aplicação da lei de execução penal;
- Investir na estruturação da execução penal;
- Realizar mutirões carcerários periódicos;
- Implantar rol de culpados centralizado para viabilizar a construção do banco nacional de condenados;
- Padronizar o cadastramento das partes, observando-se, prioritariamente, a denominação ou razão social constante do cadastro de CPF e CNPJ;
- Aperfeiçoar os mecanismos de alienação judicial de bens (leilão eletrônico, leilão unificado etc.);
- Compartilhar informações sobre devedores e bens entre órgãos judiciais e oficiais de justiça;
- Instituir unidade judiciária especializada em investigação patrimonial e múltiplas execuções contra o mesmo devedor.

Projetos Catalogados:

- TJ/MG: Conciliações itinerantes de precatórios;
- TJ/PA: Sistema de acompanhamento de presos provisórios e apenados;
- TJ/SE: Sistema Integrado de Execução Penal (SIEP);
- TRT/MA: Juízo auxiliar de precatórios;
- TRT/MA: Juízo auxiliar de execução;
- TRF/2: Precatório eletrônico.

Tema:

Responsabilidade Social.

Objetivo Estratégico:

Promover a cidadania.

Descrição do Objetivo:

Promover o desenvolvimento e a inclusão social, por meio de ações que contribuam para o fortalecimento da educação e da consciência dos direitos, deveres e valores do cidadão.

Linhas de Atuação:

- Inclusão social e desenvolvimento;
- Conscientização de direitos, deveres e valores;
- Infância e Juventude;
- Reinserção social de egressos.

Ações Sugeridas:

- Mobilizar órgãos do governo, do setor privado e organizações da sociedade civil para construção de uma política de segurança pública com cidadania;
- Fomentar política de humanização do sistema penitenciário, inclusive para alfabetização, profissionalização e inserção de egressos no mercado de trabalho;
- Firmar parcerias com entidades públicas e privadas para educação e inserção social de menores infratores, menores carentes e vítimas da prostituição infantil;
- Utilizar o Cadastro Nacional de Adoção;
- Instituir centros de promoção da cidadania ou outros meios de difusão de direitos fundamentais e de temas de interesse da comunidade (dependência química, alcoolismo, economia doméstica, direitos da mulher, direitos do trabalhador, previdência social etc.).

Projetos Catalogados:

- CNJ: Nossas Crianças: Um dever de todos;
- CNJ: Casas de Justiça e Cidadania;
- CNJ: Começar de novo;
- CNJ: Cadastro Nacional de Adoção;
- TJ/AL: Projeto DNA Identificação de Paternidade;
- TJ/DF: Justiça Comunitária;
- TRE/AC: Eleitor mais cidadão;
- TRE/DF: Programa Eleitor do Futuro;
- TRT/MG: Programa de Gestão Ambiental;
- TRF/2: Comunidade que Aprende.

Tema:

Alinhamento e Integração.

Objetivo Estratégico:

Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário.

Descrição do Objetivo:

Garantir que as unidades do Judiciário tenham seu planejamento estratégico e sua gestão alinhados à estratégia do Poder Judiciário Nacional, respeitando as particularidades locais e visando a resultados de curto, médio e longo prazos (continuidade).

Linhas de Atuação:

- Desdobramento da estratégia;
- Continuidade administrativa;
- Gestão democrática e participativa.

Ações Sugeridas:

- Desenvolver planejamento estratégico plurianual alinhado à estratégia do Poder Judiciário;
- Aprovar o planejamento no Tribunal Pleno ou Órgão Especial;
- Estabelecer metas desafiadoras de curto, médio e longo prazos e respectivos indicadores para mensuração do seu alcance;
- Assegurar a participação dos magistrados e servidores na concepção e execução do planejamento;
- Estruturar a unidade administrativa responsável pela gestão estratégica (Resolução 49/CNJ);
- Implantar escritório de projetos subordinado à unidade de gestão estratégica.

Projetos Catalogados:

- CNJ: Planejamento Estratégico do Judiciário;
- CNJ: Escritório de Projetos;
- TRE/MG: Software de gerenciamento de projetos e de portfólio de projetos;
- TRE/PE: Sistema de Gerenciamento de Ações Estratégicas (SIMPLA).

Tema:

Alinhamento e Integração.

Objetivo Estratégico:

Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacionais e internacionais).

Descrição do Objetivo:

Buscar a unicidade e a integração da Justiça por meio da troca de experiências entre Tribunais, compartilhando conhecimento, práticas, unidades, estruturas e soluções jurídicas e administrativas.

Linhas de Atuação:

- Compartilhar conhecimentos em práticas e soluções jurídicas e administrativas;
- Compartilhar unidades judiciárias e administrativas, estruturas e soluções de TI.

Ações Sugeridas:

- Promover encontros regionais e nacionais periódicos entre dirigentes, magistrados e servidores de tribunais do mesmo ou de diversos segmentos da Justiça;
- Compartilhar estruturas físicas e administrativas de unidades judiciárias para melhor atendimento ao cidadão;
- Criar parcerias para desenvolvimento e utilização de sistemas de TI;
- Incrementar o banco de boas práticas de gestão do Poder Judiciário.

Projetos Catalogados:

- CNJ: Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário.

Tema:

Atuação Institucional.

Objetivo Estratégico:

Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições.

Descrição do Objetivo:

Fortalecer a integração do Judiciário com os Poderes Executivo e Legislativo e desenvolver parcerias com os órgãos do sistema da justiça (OAB, Ministério Público, Defensorias) e entidades públicas e privadas para viabilizar o alcance dos seus objetivos (eficiência, acessibilidade e responsabilidade social).

Linhas de Atuação:

- Prevenção de litígios judiciais;
- Parcerias/Convênios;
- Solução coletiva de demandas;
- Comunicação eletrônica (art. 7º da Lei nº 11.419/2006).

Ações Sugeridas:

- Fortalecer o relacionamento com órgãos e entidades públicas e privadas para prevenir demandas repetitivas e impedir o uso abusivo e desnecessário da Justiça, sobretudo em matérias já pacificadas;
- Celebrar parcerias e convênios com entidades públicas e privadas para viabilizar projetos de responsabilidade social;
- Firmar parcerias e convênios para implementar projetos de interesse comum, inclusive mecanismos que viabilizem a comunicação eletrônica entre o Poder Judiciário e os outros Poderes, setores e instituições;
- Intermediar medidas com a Administração Pública para solução coletiva de demandas repetitivas, inclusive precatórios;
- Firmar parcerias com universidades, OAB, Ministério Público e Defensorias para atendimento gratuito da população carente.

Projetos Catalogados:

- CNJ: Acesso à Base de Dados da Secretaria da Receita Federal (INFOJUD);
- CNJ: Sistema de Restrição Judicial de Veículos Automotores (RENAJUD);
- CNJ: Sistema Nacional de Bens Apreendidos (SNBA);
- TJ/AL: Cooperação técnica com prefeituras.

Tema:

Atuação Institucional.

Objetivo Estratégico:

Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva.

Descrição do Objetivo:

Valorizar e difundir práticas que fomentem e conservem valores éticos e morais (imparcialidade, probidade, transparência) no âmbito do Poder Judiciário, nas organizações ligadas à atividade judiciária e nas instituições de ensino.

Linhas de Atuação:

- Unidades do Judiciário;
- Universidades (estudantes de Direito);
- Organizações ligadas à atividade judiciária.

Ações Sugeridas:

- Promover cursos, seminários, palestras e fóruns de discussão, em parceria com entidades ligadas à atividade judiciária (OAB, Ministério Público, defensorias etc.), a fim de prevenir condutas antiéticas no Judiciário;
- Viabilizar com universidades o fomento de temas ligados à ética e moral nos cursos de Direito.

Tema:

Atuação Institucional.

Objetivo Estratégico:

Aprimorar a comunicação com o público externo.

Descrição do Objetivo:

Aprimorar a comunicação com o público externo, com linguagem clara e acessível, disponibilizando, com transparência, informações sobre o papel, as ações e as iniciativas do Poder Judiciário, o andamento processual, os atos judiciais e administrativos, os dados orçamentários e de desempenho operacional.

Linhas de Atuação:

- Papel e iniciativas do Judiciário;
- Informações processuais e administrativas;
- Aproximação com os meios de comunicação;
- Transparência e linguagem clara.

Ações Sugeridas:

- Desenvolver plano de comunicação;
- Divulgar o papel e as iniciativas do Judiciário à sociedade;
- Aprimorar e padronizar os serviços prestados nos portais da internet, tendo como foco o jurisdicionado e a necessidade de facilitar o acesso às informações processuais (excelência no atendimento virtual);
- Viabilizar o acesso virtual aos processos judiciais na íntegra;
- Utilizar os portais na internet como canal de comunicação e de transparência, inclusive para publicação de informações administrativas de interesse público (receitas, despesas, orçamento, execução orçamentária);
- Utilizar linguagem clara e acessível em todas as divulgações;
- Implantar ouvidoria estruturada e autônoma, inclusive para recebimento de críticas e sugestões;
- Realizar audiências públicas.

Projetos Catalogados:

- CNJ: Política de Comunicação Social;
- TJ/SC: Banco de acórdãos (Gestão de documentos);
- TRT/RO: Portal da Transparência Pública.

Tema:

Gestão de Pessoas.

Objetivo Estratégico:

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores.

Descrição do Objetivo:

Garantir que os magistrados e servidores possuam conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos.

Linhas de Atuação:

- Gestão e execução da estratégia;
- Gestão administrativa;
- Gestão de projetos;
- Conhecimentos jurídicos;
- Sistemas de TI;
- Estatística.

Ações Sugeridas:

- Aperfeiçoar e capacitar continuamente magistrados e servidores em conhecimentos jurídicos e interdisciplinares;
- Capacitar magistrados e servidores na utilização do processo eletrônico e demais sistemas de TI;
- Capacitar magistrados e servidores em gestão e execução da estratégia, gestão administrativa, de pessoas, de projetos;
- Capacitar magistrados e servidores em produção e análise de estatística;
- Capacitar servidores na alimentação dos sistemas processuais, para que reflitam com exatidão o andamento do processo;
- Promover cursos de capacitação em atendimento ao público;
- Acompanhar e avaliar a eficácia de treinamentos por intermédio de pesquisas e índice de alcance dos objetivos estratégicos;
- Capacitar em gestão por competências, de modo a incentivar o melhor aproveitamento das habilidades;
- Fomentar o uso dos instrumentos de educação à distância;
- Incentivar a mudança cultural gerada pela desmaterialização do processo judicial e administrativo;
- Priorizar o ensino a distância viabilizando a capacitação de um número maior de servidores.

Projetos Catalogados:

- TJ/PA: Capacitação de Magistrados e Servidores;
- TJ/SC: Parceiras com universidades locais para formação dos gestores (magistrados e servidores);
- TRE/MG: Competência em Gestão de Projetos;
- TRT/MG: Cursos de atualização a distância;
- TRT/MG: Projeto Gestão por Competências.

Tema:

Gestão de Pessoas.

Objetivo Estratégico:

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia.

Descrição do Objetivo:

Elevar o nível de comprometimento, motivação e identidade institucional dos Magistrados e Servidores para viabilizar a execução da estratégia.

Linhas de Atuação:

- Comunicação interna;
- Cultura orientada a resultados;
- Qualidade de vida;
- Clima organizacional;
- Reconhecimento da criatividade e proatividade.

Ações Sugeridas:

- Desenvolver plano de comunicação interna sobre a estratégia para explicar o papel de cada servidor no alcance dos objetivos e os benefícios de sua implementação;
- Realizar pesquisa sobre clima organizacional para medir o grau de aprovação de magistrados e servidores (conhecimento do tribunal, motivação, qualidade, administração, infra-estrutura, relacionamento interpessoal e comunicação);
- Fomentar, difundir e valorizar práticas inovadoras, criativas e proativas;
- Realizar atividades que desenvolvam a identidade institucional e o comprometimento com a solução dos desafios;
- Aperfeiçoar programas de valorização dos recursos humanos, inclusive com estímulos a desempenhos;
- Implantar plano de carreira;
- Desenvolver programa de gestão de pessoas com assistência preventiva médica, social e odontológica;
- Criar estímulos de permanência de magistrados e servidores nas unidades judiciárias de difícil provimento;
- Valorizar os magistrados e servidores de primeira instância;
- Equilibrar as condições de trabalho no primeiro e segundo graus, adequando-as proporcionalmente às necessidades e demandas.

Projetos Catalogados:

- TRE/DF Programa Talentos Inovadores;
- TRT/BA Gestão de Pessoas Desfuncionais (reintegração ao trabalho);
- TRT/SC Projeto Auto atendimento do servidor.

Tema:

Infra-estrutura.

Objetivo Estratégico:

Garantir a infra-estrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais.

Descrição do Objetivo:

Prover os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliários, equipamentos de informática) que permitam o bom desempenho das unidades do Judiciário, garantindo aos magistrados e servidores condições de trabalho com saúde e segurança, além da proteção e manutenção dos bens materiais e dos sistemas.

Linhas de Atuação:

- Infra-estrutura;
- Segurança física institucional;
- Segurança das pessoas.

Ações Sugeridas:

- Dotar as unidades judiciárias de estrutura física e tecnológica adequada e proporcional à demanda;
- Capacitar servidores nas áreas de segurança de dignitários, inteligência, segurança do patrimônio, gerenciamento de crise etc., sem prejuízo de outras medidas necessárias para a garantia da segurança física dos magistrados, servidores, colaboradores e usuários, bem como da informação, do acervo e dos bens materiais;
- Padronizar os projetos de novas unidades, instalações e mobiliário, com foco em funcionalidade, economicidade, desenvolvimento sustentável e ergonomia.

Tema:

Tecnologia.

Objetivo Estratégico:

Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.

Descrição do Objetivo:

Estruturar a tecnologia da informação e o seu gerenciamento de forma a garantir o desenvolvimento, aperfeiçoamento e a disponibilidade dos sistemas essenciais à execução da estratégia.

Linhas de Atuação:

- Suporte à Estratégia;
- Segurança da Informação.

Ações Sugeridas:

- Investir na estruturação das áreas de tecnologia da informação;
- Priorizar sistemas de TI diretamente relacionados aos projetos estratégicos;
- Estabelecer diretrizes para a aquisição e o desenvolvimento de programas de informática e para a compra de equipamentos, observados os princípios da universalidade, simplicidade, atualidade, economicidade, independência, eficiência, disponibilidade, modularidade, convergência, continuidade e acessibilidade;
- Priorizar a utilização de programas de código aberto;
- Desenvolver políticas de segurança da informação;
- Informatizar todas as unidades judiciárias, conectá-las à internet e interligá-las aos bancos de dados das Capitais ou dos respectivos Tribunais;
- Implementar e aperfeiçoar o processo eletrônico, judicial e administrativo;
- Exigir a informatização dos cartórios extrajudiciais e garantir meios de acesso eletrônico aos bancos de dados pelas autoridades judiciárias, inclusive para controle e fiscalização;
- Implantar mecanismos de comunicação eletrônica entre as unidades do tribunal e entre tribunais;
- Buscar parcerias institucionais com órgãos ou entidades externas para tornar eletrônicas as comunicações oficiais (Art. 7º da Lei 11.419);
- Habilitar os magistrados e servidores na utilização da certificação digital;
- Possibilitar o peticionamento eletrônico e a intimação eletrônica em todos os processos judiciais;
- Implementar a distribuição eletrônica e aleatória das ações e dos recursos;
- Automatizar e incrementar a geração de dados estatísticos.

Projetos Catalogados:

- CNJ: INFOVIA;
- CNJ/TJRN: Malote Digital (Sistemas Hermes);
- TJ/SC: Datacenter de alta performance - sala cofre.

Tema:

Orçamento.

Objetivo Estratégico:

Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução dos objetivos da estratégia.

Descrição do Objetivo:

Promover ações orçamentárias visando assegurar recursos que viabilizem as ações e metas necessárias à execução da Estratégia. Garantir a disponibilização dos recursos orçamentários necessários para a execução dos projetos estratégicos, de acordo com os cronogramas estabelecidos para cada iniciativa.

Linhas de Atuação:

- Orçamento para a Execução da Estratégia.

Ações Sugeridas:

- Viabilizar a regulamentação legal nos Estados do repasse do duodécimo em percentual da receita corrente líquida;
- Incrementar as fontes de receita (depósitos judiciais, serventias extrajudiciais, custas judiciais etc.);
- Viabilizar a criação de fundo de reaparelhamento e modernização do Poder Judiciário;
- Alinhar o planejamento orçamentário aos objetivos estratégicos;
- Otimizar a execução orçamentária.

Projetos Catalogados:

- CNJ: Fundo de Reaparelhamento do Poder Judiciário;
- TJ/AL: Convênio com cartórios para recuperar custas;
- TJ/SC: Sisproject (software de apoio ao acompanhamento de projetos e elaboração de peças orçamentárias).

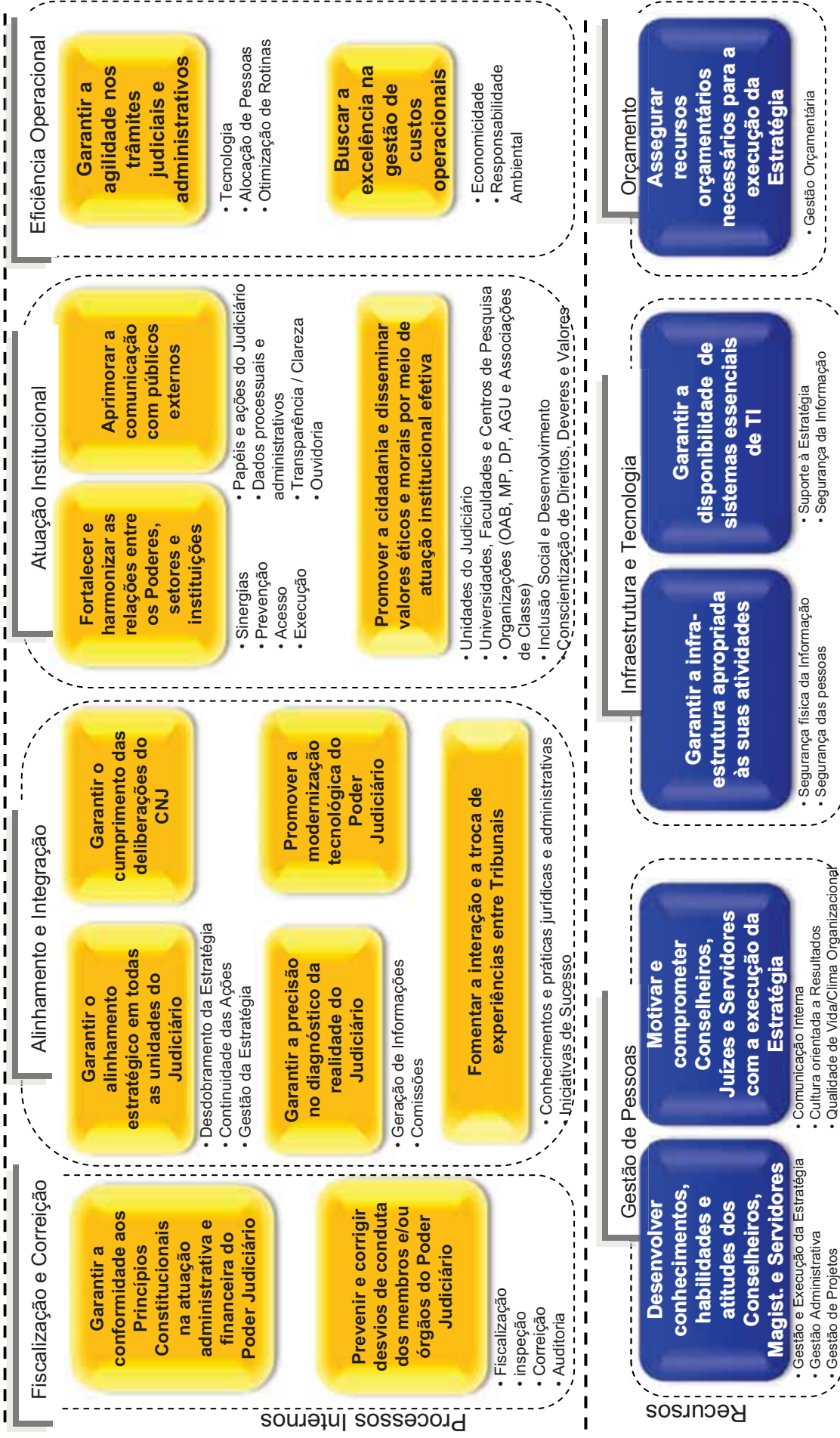
Contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade em benefício da Sociedade.

Poder Judiciário

Ser um instrumento efetivo de desenvolvimento do Poder Judiciário

Atributos de valor para a Sociedade

- Agilidade
- Ética
- Imparcialidade
- Probidade
- Transparência





PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

RESOLUÇÃO Nº 505/2009

Data da Norma: 25/11/2009
Órgão expedidor: ÓRGÃO ESPECIAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Fonte: DJE de 08/01/2010, p. 2
Ementa: Aprova o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo para o quinquênio 2010-2014 e dá providências correlatas. (r)

Inteiro teor:

RESOLUÇÃO nº 505/2009

O **Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo**, por seu **Órgão Especial**, no uso de suas atribuições legais,

CONSIDERANDO o disposto na Resolução nº 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça;

CONSIDERANDO a necessidade de organizar a atuação da administração do Tribunal de Justiça para o período 2010/2014;

CONSIDERANDO o que consta dos estudos e propostas apresentados pelo Núcleo de Planejamento e Gestão,

RESOLVE:

Art. 1º. Aprovar o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo para o quinquênio 2010-2014, na forma do Anexo e do respectivo Mapa Estratégico elaborados pelo Núcleo de Planejamento e Gestão.

Art. 2º. Estabelecer que os objetivos, metas e ações ora fixados nortearão, no que couber, as Propostas Orçamentárias Setoriais encaminhadas anualmente para inclusão na Lei Orçamentária.

Art. 3º. Esclarecer que os valores financeiros, metas físicas e períodos de execução estabelecidos para as ações são estimativos, não se constituindo em limites à programação das despesas expressas na proposta de orçamento setorial.

Art. 4º. Assentar que a exclusão ou a alteração de programas constantes dos anexos que integram a presente Resolução, ou a inclusão de novas ações, serão propostas pela Presidência do Tribunal de Justiça ao Órgão Especial, por meio de Projeto de Resolução específico de alteração do Planejamento Estratégico.

Art. 5º. Autorizar a Presidência do Tribunal de Justiça a:

- I – alterar o órgão responsável por programas ou ações;
- II – alterar os indicadores dos programas e seus respectivos índices;
- III – adequar a meta física de ação orçamentária para torná-la compatível com as alterações internas ou externas que ocorrerem.

Art. 6º. Outorgar o monitoramento e avaliação do Planejamento Estratégico ao Núcleo de Planejamento e Gestão, ou órgão que o substituir, para encaminhamento ao Presidente do Tribunal de Justiça.

Art. 7º. No prazo de dez dias, o Núcleo de Planejamento e Gestão ou o órgão que o substituir, designará os Gestores das Metas.





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Art. 8º. Esta resolução entrará em vigor em 1º de janeiro de 2010, revogadas as disposições em contrário.

São Paulo, 25 de novembro de 2009.

(a) **ROBERTO VALLIM BELLOCCHI**, Presidente do Tribunal de Justiça.

ANEXO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2010/2014

SUMÁRIO

Apresentação	02
Metodologia	05
Missão e Visão	06
Cenários	07
Perspectivas e Objetivos Estratégicos	09
Justificativas e Ações	12
Fichas dos Objetivos	20
Resultados Esperados	44
Considerações Finais	45
Equipe	46
Bibliografia	48
Propostas e Sugestões recebidas	49

Anexo - Mapa Estratégico

APRESENTAÇÃO

Não só em observância ao que restou estabelecido na Resolução 70 do CNJ, mas também por entender que as medidas nela regradas vêm ao encontro dos interesses do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, que pela sua grandiosidade, em todos os aspectos, está, há muito, a exigir estudos técnicos detalhados para nortear seu futuro, de forma a permitir que cumpra adequadamente seu desiderato de dar a cada um o que é seu, o Núcleo constituído construiu, seguindo as diretrizes pré-fixadas em Brasília, um Planejamento Estratégico para o período de 2010 a 2014, que mais adiante será justificado e detalhado.

Como se sabe o desenvolvimento estratégico de uma entidade de administração pública, que não visa lucros, deve compreender a visão do futuro, uma análise de seu perfil e definição de sua missão, bem como de seus valores, objetivos e metas, para, finalmente, estabelecer indicadores que permitam monitorar as medidas estratégicas estabelecidas, para que ao longo do tempo sejam ajustadas e aprimoradas, até que sejam atingidos os objetivos.

É manifestamente claro o papel e o monopólio que a Carta Magna atribui ao Judiciário. Assim, é inquestionável que a sua missão perante a sociedade é a de fazer Justiça, servir como garantidor dos direitos fundamentais da pessoa humana e, conseqüentemente, como instrumento de estabilidade social.

E a visão de futuro que todos temos, ou seja, aquilo que desejamos que a Justiça alcance, é de conhecimento universal: ter o reconhecimento e a confiança integral da sociedade em seus órgãos e respeito por suas decisões.

Cediço é o entendimento de que só poderemos conquistar e ser merecedores de uma confiança maior se tivermos condições de decidir com celeridade, sem perder a segurança; se garantirmos o acesso ao sistema a todos; se agirmos com transparência, inclusive, para demonstrar a imparcialidade, a ética, probidade e eficiência com que atuamos em nossos atos.

E aí, mesmo sabendo qual é a nossa missão, os atributos de valor para a sociedade, e tendo uma visão clara do futuro e do rumo a ser tomado, como primeiro e grande obstáculo, quase que intransponível à concretização de projetos, se apresenta a falta de recursos orçamentários, que impedem que nos aproximemos, em médio e mesmo a longo prazo, dos modelos idealizados e esperados por nosso público alvo. Efetivamente, a não independência do Poder Judiciário, vem impedindo que ele se modernize, se aparelhe, se estruture no campo material e humano de forma adequada e necessária.

Aliás, a falta de recursos pode acabar transformando um plano de gestão estratégica em mera declaração de intenções, sem qualquer repercussão no campo prático ou melhoria na qualidade dos serviços.

O Tribunal de São Paulo, conquanto seja o maior em número de Juízes e de processos, e que enfrenta um sempre crescente número de complexas ações, é também, sem dúvida alguma e numa proporção que aumenta de forma geométrica, o gigante de problemas e dificuldades, cuja causa primária se assenta na já dita falta de recursos orçamentários. Por isso, não tem, sequer, como locar ou alocar pessoas de forma adequada e eficiente, em face de seu quadro funcional que vem se encolhendo, já que não tem como contratar novos servidores, em número suficiente, aliás, sequer para os cargos que se vagam por mortes e aposentadorias.





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

E é por isso mesmo, que grande parte das medidas que vêm sendo adotadas não trazem por razões óbvias resultados satisfatórios. São, muitas vezes, improvisações impostas pela necessidade de se manter a máquina em funcionamento, ainda que comprometendo a qualidade do serviço e até de projetos que seriam instrumentos de efetiva modernização e agilização da prestação jurisdicional.

O desafio do TJSP é, portanto, muito maior, porque, a par de um grande número de problemas e dificuldades, tramitam em seus cartórios milhões e milhões de processos.

E quando o Núcleo foi criado e encarregado da elaboração do Planejamento, o E. Órgão Especial já havia aprovado o Orçamento de 2010, o que acabou por criar maiores óbices nos detalhamentos das estratégias e fixação dos indicadores, na forma do que estabelece o § 3º, do artigo 2º, da mencionada Resolução 70/2009.

Mas, mesmo assim, estão sendo propostas metas e fixados indicadores, alguns, é verdade, de ação e não de resultado, mas com a possibilidade de serem feitos os ajustes necessários durante o lustro, em face da flexibilidade que é inerente ao próprio planejamento e estratégias.

Deve ser ressaltado, que as propostas foram construídas após dezenas de reuniões com os Senhores Servidores e ainda considerando: anteriores estudos feitos pela Fundação Getúlio Vargas; Workshop coordenado INQJ, que teve o objetivo de fazer um direcionamento estratégico para o período de 2006-2007; propostas apresentadas pelas diversas Secretarias; levantamentos feitos pela Comissão de Organização e Métodos; críticas e sugestões apresentadas por Servidores e entidades; contatos havidos com outros Órgãos, em especial com o próprio Conselho Nacional de Justiça.

E puderam contar os Magistrados designados para o mister com a competente e dedicada colaboração dos servidores que já integravam a Assessoria de Planejamento e Gestão, hoje Núcleo de Planejamento e Gestão, que foi constituído pelo Exmo. Sr. Presidente do Tribunal, através do Provimento nº 1672/2009.

O **Planejamento Estratégico (PE)** é um processo gerencial contínuo e sistemático que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e execução, levando em conta as condições internas e externas, que visa determinar a melhor maneira de aproveitar os recursos disponíveis e por intermédio de ações programadas obter-se maior produtividade e melhor qualidade dos serviços, e para que sejam alcançados seus objetivos será necessário que todos estejam envolvidos e sejam detentores de uma visão global do Planejamento Estratégico; que todos estejam motivados e entendam o seu papel no Planejamento Estratégico; e que todos entendam os conceitos envolvidos no Planejamento Estratégico.

METODOLOGIA

O **Balanced Scorecard - BSC** (sugestão do Conselho Nacional de Justiça - CNJ) foi a metodologia observada.

Ele reflete o **equilíbrio** entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e ainda entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Por isso procurou-se definir “**COMO A ORGANIZAÇÃO ESTÁ**” e depois “**AONDE SE QUER CHEGAR**”, e colocou-se de forma compreensível, para os diversos níveis do Tribunal, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações poderão impactar no desempenho organizacional.

As perspectivas consideradas para monitoração do desempenho das ações estratégicas do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo foram:

- **Sociedade:** ações para atender às necessidades e expectativas dos usuários/cidadãos, visando valores que envolvem: acessibilidade, celeridade, credibilidade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental e transparência. Esta perspectiva direciona as ações para as necessidades e a satisfação dos usuários/cidadãos;
- **Processos Internos:** ações para melhoria e modernização constantes dos métodos de trabalho, visando a atuação institucional, responsabilidade social e ambiental e eficiência do serviço. Esta perspectiva analisa os procedimentos de trabalhos críticos para a Organização, visando melhoria constante;
- **Recursos:** ações para promover o desenvolvimento das pessoas, da infraestrutura e da tecnologia, bem como seu bom aproveitamento. Esta perspectiva direciona a atenção para as pessoas, para a infraestrutura e para a tecnologia, necessária ao sucesso da instituição;
- **Orçamento:** ações para utilizar, de forma adequada, os recursos orçamentários e financeiros. Esta perspectiva reúne os objetivos estratégicos ligados à utilização adequada dos recursos orçamentários e financeiros.

O que se quer é que integradas estas perspectivas, se obtenha uma gestão equilibrada do desempenho organizacional, posto que proporcionam uma visão ponderada da atual e da futura situação de seu desempenho.

E o método BSC possibilita, como possibilitou, a elaboração de um mapa estratégico com informações importantes para o estabelecimento de metas, melhorando a comunicação e o desenvolvimento do pensamento estratégico nos diversos segmentos da instituição.





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

MISSÃO

Distribuir Justiça

A Missão do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo é a distribuição de justiça, que se identifica com a razão de sua existência, do seu propósito institucional e aponta para o alcance de suas ações.

VISÃO

Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social

Por outro lado, a visão de futuro, conforme definição dada pelo Conselho Nacional de Justiça, que se afina indiscutivelmente com nossos ideais e expressa a situação desejada, ainda que a longo prazo, é a de ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social. É com foco nessa visão, como projeção de um cenário idealizado, possível e desejável da instituição, que as estratégias devem ser dirigidas, para melhoria do desempenho, levando também em consideração os valores considerados pela Sociedade, que são o norte e o impulso das mudanças necessárias para que os objetivos fixados sejam alcançados.

VALORES

Os valores são costumes, posturas e idéias que direcionam o comportamento das pessoas, permeando todas as suas atividades e relações. Organizam e impulsionam as mudanças necessárias para uma organização alcançar plenamente seus objetivos.

Os principais valores que a sociedade espera do Judiciário são: acessibilidade, celeridade, credibilidade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental e transparência.

CENÁRIOS

Considerou-se, ainda, a análise de cenários, fazendo-se um diagnóstico do ambiente externo, bem como do interno de nossa instituição, com o objetivo de identificar fatores relevantes que poderiam influenciar, dificultar, impedir ou auxiliar nas ações a serem desenvolvidas.

EXTERNO

O **Cenário Externo** se consubstancia em variáveis políticas, econômicas e sociais, que interferem no ambiente organizacional do Tribunal, gerando benefícios ou dificuldades, ou seja, fatores sobre os quais não se tem controle. Neste cenário o destaque maior foi para os cortes orçamentários ditados pelo Poder Executivo, que vem sendo e serão obstáculos à atuação estratégica, e que se mostram de difícil minimização.

Por outro lado, foram ponderadas **oportunidades**, que podem favorecer a atuação estratégica do Tribunal de Justiça de São Paulo (como por exemplo convênios com o Banco do Brasil), e ainda, as políticas nacionais que estimulam o compartilhamento de conhecimento com instituições congêneres e as decorrentes de orientações do Conselho Nacional de Justiça, em especial as que estão vindo ao encontro das necessidades e interesses do Tribunal de Justiça de São Paulo.

As **ameaças** também foram consideradas, posto que representam embaraços à atuação estratégica, mas que podem ter os seus impactos reduzidos, se identificadas em tempo hábil. As ameaças mais relevantes detectadas foram: escassez de recursos e cortes orçamentários; pouco conhecimento da sociedade sobre os serviços prestados pelo Poder Judiciário; agravamento dos problemas sociais (desemprego, falta de moradias, falta de atendimento médico, etc.); superpopulação carcerária e falência do sistema prisional; falta de atualização da legislação processual, em especial no que tange à parte que trata de recursos, que está inadequada e emperrando a máquina judiciária; e, finalmente, aumento crescente dos litígios na sociedade.

INTERNO

No **Cenário Interno** apurou-se a existência de situações que resultam em vantagens para o ambiente de trabalho – aspectos positivos, e outras inadequadas, que geram desvantagens – aspectos negativos.





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Os **positivos, PONTOS FORTES**, ou seja, variáveis controláveis que propiciam condições favoráveis ao ambiente são: corpo técnico qualificado, em especial em determinadas áreas; previsão de construção de prédio com espaço suficiente para toda a administração central na Capital; quantidade e qualidade dos equipamentos tecnológicos, agora disponíveis na maior parte das unidades; e, patrocínio da administração superior para a continuidade da cultura do Planejamento Estratégico.

Os **negativos, PONTOS FRACOS**, variáveis controláveis que provocam situações desfavoráveis ao ambiente de trabalho: quadro de pessoal reduzido; baixa motivação dos servidores; pulverização física do órgão (inadequação do espaço físico); gestão de processos deficiente; sistemas informatizados insuficientes, sem comunicação entre eles; processo de comunicação ineficaz; falta de integração entre as diversas unidades; falta de alinhamento dos servidores em cargo de direção com os resultados do Tribunal de Justiça de São Paulo; ausência de uma lei que regule cargos e carreiras dos servidores; falta de uma visão sistêmica entre as diversas áreas administrativas; baixa utilização dos meios eletrônicos de comunicação interna e externa; insatisfação dos servidores com a atual política salarial, em especial pela falta de reposição das perdas inflacionárias havidas; e deficiência na área de comunicação social.

PERSPECTIVAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Independentemente da perspectiva, o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo tem o objetivo de alcançar melhoria em todas as suas áreas, além de atender às normas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

Considerando-se os aspectos já mencionados, foram estabelecidos os objetivos estratégicos, que se afinam com os fixados na Resolução 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, e que são representativos dos resultados pretendidos.

Enquanto a missão define os fins da instituição e a visão de futuro proporciona uma imagem do que se quer ser, os objetivos estratégicos são declarações de ações que dizem como deve ser implementada a estratégia.

Foram definidos os seguintes objetivos estratégicos para o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, visando, acima de tudo, uma melhor prestação jurisdicional e administrativa, levando-se em consideração os interesses e a satisfação da sociedade:

Objetivo 1

Adequar o número de servidores às necessidades de serviços de cada unidade, considerando a utilização de novos recursos tecnológicos;

Objetivo 2

Ampliar e aprimorar o gerenciamento de processos em 2º Grau, incluindo-se os Gabinetes dos Senhores Desembargadores e Juizes Substitutos em 2º Grau;

Objetivo 3

Aumentar o número de cargos de Assessores nos Gabinetes dos Senhores Desembargadores e de Juizes em 2º Grau;

Objetivo 4

Criar e implantar cargos de Assessores para os Juizes de 1º Grau;

Objetivo 5

Ampliar o número de Varas Digitais;

Objetivo 6

Otimizar as rotinas e procedimentos, buscando agilizar os tramites judiciais e administrativos, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços prestados;

Objetivo 7

Implantar um sistema único informatizado de gerenciamento de processos;

Objetivo 8

Criar e instalar Câmaras Digitais em 2º Grau;

Objetivo 9

Aprimorar o sistema de comunicação social do Tribunal de Justiça de São Paulo, com observância da Resolução





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

85/2009 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ;

Objetivo 10

Aprimorar a Ouvidoria para recebimento de críticas e sugestões de forma a se dar rápido retorno aos envolvidos;

Objetivo 11

Utilizar os portais da Internet como canal de comunicação e de transparência, inclusive para publicação de informações administrativas de interesse público;

Objetivo 12

Implantar sistema informatizado de controle de precatórios;

Objetivo 13

Fazer adaptações necessárias nos prédios existentes e cuidar para que os novos sejam dotados de facilidades para acesso de pessoas com deficiência física;

Objetivo 14

Promover ações de responsabilidade social e ambiental, atuando de forma a garantir a sustentabilidade por meio de ações educativas, de inclusão social e de práticas ecoeficientes;

Objetivo 15

Criar e instalar Escola de Servidores do Tribunal de Justiça de São Paulo, como forma de investir de maneira contínua nos recursos humanos, visando qualificação dos servidores e gestores para melhorar o desempenho de suas atribuições;

Objetivo 16

Utilizar linguagem clara e acessível em todas as divulgações;

Objetivo 17

Aperfeiçoar o sistema de divulgação, em tempo real, de andamento dos processos e de outros serviços via internet;

Objetivo 18

Prover as unidades judiciais e administrativas de infraestrutura física adequada, visando melhoria das condições de atendimento aos usuários e de trabalho dos magistrados e servidores;

Objetivo 19

Disponibilizar recursos de tecnologia de informação, nas formas e quantidades adequadas ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento;

Objetivo 20

Promover efetiva distribuição de recursos financeiros, visando garantir o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, observando em sua execução os princípios norteadores da gestão pública;

Objetivo 21

Fazer convênios visando meios para possibilitar a concretização de objetivos estabelecidos;

Objetivo 22

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia.

JUSTIFICATIVAS E AÇÕES

Objetivo 1

Adequar o número de servidores às necessidades de serviços de cada unidade, considerando a utilização de novos recursos tecnológicos.

Justificativa 1: Fazendo-se uma redistribuição do quadro funcional levando em conta as efetivas necessidades de cada unidade frente à utilização de recursos tecnológicos, o Tribunal conseguirá baixar os custos operacionais. A Fundação Getúlio Vargas já havia afirmado que “o princípio da eficiência nos lembra que, embora não se espere lucro da operação de um órgão público, é esperado que ele realize suas atividades com a máxima eficiência. Os órgãos públicos devem lutar para aplicar de maneira inteligente seus recursos, ou seja, utilizar os recursos materiais,





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

humanos, financeiros e tecnológicos de maneira lógica, racional e econômica. Dentre tantas modificações necessárias para modernizar a máquina pública e torná-la mais eficiente, estão a sua forma de trabalhar, a maneira como ela está organizada e os recursos tecnológicos utilizados por ela...” (A Construção do Novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, vol. II, página 20).

Ação 1: Estabelecer um cronograma de remanejamento e adequação, mediante elaboração de uma detalhada e profunda análise das necessidades de cada respectiva unidade, apresentando à alta Administração do Tribunal, através do Núcleo de Planejamento e Gestão, suas conclusões e propostas.

Objetivo 2

Ampliar e aprimorar o gerenciamento de processos em 2º Grau, incluindo-se os Gabinetes dos Senhores Desembargadores e Juízes Substitutos em 2º Grau.

Justificativa 2: Ampliando-se e instalando-se sistema informatizado de gerenciamento de processo em 2º Grau, em especial nos Gabinetes dos Senhores Desembargadores e Juízes Substitutos em 2º Grau, o Tribunal passará a ter um controle mais efetivo dos processos e, ao mesmo tempo, permitirá que haja uma agilização no processamento, com redução, até, de tarefas que hoje são atribuídas aos Cartórios.

Ação 2: Instalar o programa SAJ, para gerenciamento dos gabinetes.

Objetivo 3

Aumentar o número de cargos de Assessores nos Gabinetes dos Senhores Desembargadores e de Juízes em 2º Grau.

Justificativa 3: O aumento de assessores nos gabinetes dos Desembargadores e Juízes Substitutos em 2º Grau, medida há muito reclamada, ajudará, com certeza, com impacto orçamentário muito inferior ao que se teria com a criação de novos cargos de Desembargadores ou de Juízes Substitutos e instalação de novos gabinetes, na redução dos acervos existentes, aumentando a produtividade de 2º Grau em percentual que se estima de 30%.

Ação 3: Implantar os cargos, assim que aprovada a lei.

Objetivo 4

Criar e implantar cargos de Assessores para os Juízes de 1º Grau.

Justificativa 4: Estudar e propor a criação de assessores para os juízes de 1º Grau, posto que se trata de providência que gerará impacto financeiro muito menor do que se teria com a criação e instalação de novas Varas com seus respectivos Cartórios, e que, sem sombra de dúvida, agilizará a prestação jurisdicional de 1º Grau em pelo menos 20%. O que se quer é a elaboração, encaminhamento e aprovação de Projeto de Lei.

Ação 4: Implantar os cargos, assim que aprovada a lei.

Objetivo 5

Ampliar o número de Varas Digitais.

Justificativa 5: A tendência da modernização no judiciário é busca da celeridade com segurança e economia. As Varas Digitais tem apontado para tal trinômio. Assim, na medida em que o Tribunal conta com experiências positivas que estão sendo adequadas e aprimoradas, novas Varas “sem papel” deverão ser criadas. A primeira prioridade é a instalação do sistema SAJ nas Varas das Execuções Criminais.

Ação 5: Instalar o sistema SAJ nas Varas das Execuções Criminais.

Objetivo 6

Otimizar as rotinas e procedimentos, buscando agilizar os tramites judiciais e administrativos, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços prestados.

Justificativa 6: A otimização de rotinas, em face de propostas que já vinham sendo analisadas pela Comissão de Organização e Métodos possibilitará uma agilização nos tramites dos processos, com barateamento dos custos, com conseqüente melhora da produtividade. A realização periódica de “workshops” regionalizados, coordenados pela Secretaria de Primeira Instância, permitirá que sejam apuradas deficiências e dificuldades e, em contrapartida, as boas práticas que vem sendo utilizadas, para que sejam divulgadas e incorporadas. Para tanto, deverão ser organizados eventos, no mínimo, 2 (dois) por ano.

Ação 6: Realizar periódicos “workshops” regionalizados.

Objetivo 7

Implantar um sistema único informatizado de gerenciamento de processos.

Justificativa 7: A conexão de todas as Varas do Estado a um sistema único de gerenciamento de processos possibilitará, sem sombra de dúvida, uma melhoria sensível do serviço, como aumento da produtividade, com maior segurança. A instalação já se iniciou na Comarca da Capital e espera-se obter recursos financeiros para que se possa ter o Estado inteiro interligado até o ano de 2014.





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Ação 7: Conectar todas as Varas do Estado de São Paulo a um sistema único de gerenciamento.

Objetivo 8

Criar e instalar Câmaras Digitais em 2º Grau.

Justificativa 8: A criação de Câmaras Digitais é hoje uma necessidade. Não se pode conceber a existência de Varas Digitais sem que tenha órgãos com a mesma tecnologia em 2º Grau para apreciação dos recursos interpostos. É inconcebível pensar-se em processo sem papel em 1º Grau, e manter-se no 2º a tradição de fazer-se a autuação, imprimir-se todo o processado, com manifesto entrave no andamento e aumento de despesas.

Ação 8: Implementar a instalação de 2 (duas) Câmaras Digitais.

Ação 23: Agilizar a publicação dos acórdãos.

Objetivo 9

Aprimorar o sistema de comunicação social do Tribunal de Justiça de São Paulo, com observância da Resolução 85/2009 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

Justificativa 9: O sistema de comunicação social do Tribunal deve ser aprimorado, para que possa transmitir à sociedade com clareza, em linguagem fácil, as notícias que são de seu interesse. É importante, na nova cultura, que o Tribunal passe a usar de forma mais efetiva e constante as mídias para se aproximar da sociedade. Aliás, a sociedade não faz diferenças técnicas que distinguem o Poder Judiciário do Ministério Público, da Polícia, da Defensoria Pública, das Procuradorias e outras instituições. Por isso, quando a sociedade reclama da Justiça, de sua morosidade, de seus custos, de sua ineficiência e de suas injustiças, está a reclamar, na verdade, do conjunto que aqueles órgãos e instituições formam, independentemente do perfil conceitual de cada qual. Por isso, é imperioso o funcionamento adequado do sistema de comunicação, ainda que seja para assumir nossas deficiências, de forma a minimizar os máximos, em um ambiente desfavorável e repleto de prejuízos; e maximizar os mínimos, quando se tenta otimizar os poucos ganhos que tal ambiente permite (A Construção do Novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, vol. II, página 140) e apontar com clareza quais são, em cada ponto, os efetivos responsáveis pela atuação insatisfatória ocorrida.

Ação 9: Realizar um “workshop” no primeiro semestre de 2010.

Objetivo 10

Aprimorar a Ouvidoria para recebimento de críticas e sugestões de forma a se dar rápido retorno aos envolvidos.

Justificativa 10: Os serviços da Ouvidoria precisam ser aprimorados, de forma que possam ter providências mais rápidas e respostas mais breves aos interessados. Além disso, deve ser criada uma Ouvidoria exclusivamente para os servidores, desafogando a atual para que tenha maior disponibilidade para atender ao público externo. Já foram feitos estudos preliminares objetivando a criação da Ouvidoria dos servidores pela Comissão Salarial, dependendo o projeto apenas de pequenos detalhamentos, havendo possibilidade de ser colocado em funcionamento nos próximos 10 meses.

Ação 10: Criar a ouvidoria dos servidores do Poder Judiciário do Estado de São Paulo.

Objetivo 11

Utilizar os portais da Internet como canal de comunicação e de transparência, inclusive para publicação de informações administrativas de interesse público.

Justificativa 11: Utilizar o Portal Internet para divulgação de matéria de interesse da sociedade, nele inserindo, ainda, os dados necessários atinentes à Justiça em Números de São Paulo e todos aqueles que se fizerem necessários para dar cada vez mais transparência à Justiça Paulista.

Ação 11: Inserir no Portal, gradativamente, dados que resultem em maior transparência e outros que divulguem com maior clareza os serviços desenvolvidos, colocados à disposição da sociedade.

Objetivo 12

Implantar sistema informatizado de controle de precatórios.

Justificativa 12: O Tribunal de Justiça de São Paulo conta com sistema extremamente precário de controle dos precatórios. Assim, para garantir a efetividade de suas decisões, é necessário que invista em tal setor, dotando-o de instrumentos adequados para que possa controlar todas as dívidas do Estado e dos Municípios, como aliás, exige a Carta Magna.

Ação 12: Instalar o módulo SAJ de controle de precatórios.

Objetivo 13

Fazer adaptações necessárias nos prédios existentes e cuidar para que os novos sejam dotados de facilidades para acesso de pessoas com deficiência física.

Justificativa 13: Os prédios próprios do Tribunal e parte dos alugados não contam com meios que facilitem o acesso





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

de pessoas portadoras de deficiências físicas. O Departamento de Engenharia deverá fazer um levantamento das situações existentes, apontando soluções, para que possa ser, caso a caso, encontrada forma de garantir a acessibilidade.

Ação 13: Implementar obras para garantir a acessibilidade.

Objetivo 14

Promover ações de responsabilidade social e ambiental, atuando de forma a garantir a sustentabilidade por meio de ações educativas, de inclusão social e de práticas ecoeficientes.

Justificativa 14: É necessário que os servidores se envolvam em ações ambientais e como agentes multiplicadores as repassem à sociedade. Devem ser encetadas campanhas permanentes visando, nos primeiros 12 meses, redução de 10%, em kw, no consumo de energia elétrica. A Secretaria da Administração deverá incentivar medidas como a de desligar todas as luzes quando o ambiente estiver suficientemente claro com a iluminação natural e desligar todas as luzes na hora do encerramento dos trabalhos diários. Deverão, ainda, ser tomadas medidas visando a economia de água, em m3, através de fiscalização e cuidados para que todo e qualquer vazamento constatado nas torneiras ou válvulas sejam prontamente reparados.

Ação 14: Encetar campanhas permanentes visando reduções no consumo de água e energia elétrica, em m3 e kw, respectivamente.

Objetivo 15

Criar e instalar Escola de Servidores do Tribunal de Justiça de São Paulo, como forma de investir de maneira continua nos recursos humanos, visando qualificação dos servidores e gestores para melhorar o desempenho de suas atribuições.

Justificativa 15: A criação da Escola de Servidores, na medida em que o Tribunal já conta com a Escola de Magistrados, consertará uma injustiça que já se arrasta há anos. Com tal instrumento os servidores poderão ser capacitados e receber treinamentos periódicos para melhoria de suas atividades. Existe um projeto já elaborado pela Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos, que deverá ser encaminhado à alta administração do Tribunal, pelo Núcleo de Planejamento e Gestão, para definição da questão. Prazo: 6 (seis) meses.

Ação 15: Implantar Projeto elaborado pela Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos.

Objetivo 16

Utilizar linguagem clara e acessível em todas as divulgações.

Justificativa 16: Este objetivo se aproxima do que se pretende fazer com a comunicação social do Tribunal, mas tem um aspecto mais crucial, que é o de se tentar mudar a cultura, para que os próprios Magistrados passem a se expressar de forma mais clara, a fim de que a sociedade possa apreender as razões que norteiam as decisões proferidas.

Ação 16: Organizar evento dirigido aos magistrados das duas Instâncias.

Objetivo 17

Aperfeiçoar o sistema de divulgação, em tempo real, de andamento dos processos e de outros serviços via internet.

Justificativa 17: Aprimorar a divulgação, em tempo real, de todos os atos do processo pela internet, e oferecer, pelo mesmo sistema, outros serviços para diminuir o afluxo de pessoas aos cartórios e para que os feitos tenham maior celeridade.

Ação 17: Implementar o Portal de Custas do Tribunal

Objetivo 18

Prover as unidades judiciais e administrativas de infraestrutura física adequada, visando melhoria das condições de atendimento aos usuários e de trabalho dos magistrados e servidores.

Justificativa 18: Adequar as unidades judiciárias de espaços adequados e dignos, tanto para os Magistrados e Servidores, quanto para as partes que lá comparecem.

Ação 18: Mudar os Gabinetes dos Desembargadores da Seção de Direito Público para outro prédio.

Ação 24: Instalar o Fórum Digital do Butantã.

Objetivo 19

Disponibilizar recursos de tecnologia de informação, nas formas e quantidades adequadas ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento.

Justificativa 19: Eliminar as ilhas existentes no Estado e dotar as Comarcas e Varas com equipamentos de informática e programas, para que os serviços possam ser agilizados.

Ação 19: Implementar a interligação informatizada de todas as Comarcas, de forma a eliminar as ilhas existentes





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Objetivo 20

Promover efetiva distribuição de recursos financeiros, visando garantir o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, observando em sua execução os princípios norteadores da gestão pública.

Justificativa 20: Elaborar a peça orçamentária com rigor e ao mesmo tempo com substância, demonstrando com dados estatísticos, a necessidade da verba pleiteada para que possam ser atendidas as metas ditadas pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ e o Plano Plurianual. O Núcleo de Planejamento e Gestão deverá encaminhar à Comissão de Orçamento até a primeira quinzena de janeiro de cada exercício, os dados apontados na primeira proposta, de forma a adequar o PPA vigente (Lei 13.123, de 08/07/2008) – 2008/2011, a LDO e dar diretriz às solicitações de dados para a POS do próximo exercício.

Ação 20: Fornecer, através do Núcleo de Planejamento e Gestão, à Secretaria de Orçamento e Finanças, os dados e demonstrativos que forem necessários para embasamento das peças orçamentárias.

Objetivo 21

Fazer convênios visando meios para possibilitar a concretização de objetivos estabelecidos.

Justificativa 21: Fazer convênios com outros órgãos, em especial, nesta fase, com a Prefeitura Municipal de São Paulo, objetivando apoio financeiro para implantação de Vara Digital para as execuções municipais e com a Prefeitura Municipal de São José dos Campos.

Ação 21: Concretizar convênios.

Objetivo 22

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia.

Justificativa 22: Motivar e comprometer Magistrados e Servidores com a execução da Estratégia.

Ação 22: Realizar reuniões trimestrais periódicas de execução da Estratégia.

Objetivo 1

Adequar o número de servidores às necessidades de serviços de cada unidade, considerando a utilização de novos recursos tecnológicos

GESTÃO DE PESSOAS

Ação 1

Estabelecer um cronograma de remanejamento e adequação, mediante elaboração de uma detalhada e profunda análise das necessidades de cada respectiva unidade, apresentando à alta Administração do Tribunal, através do Núcleo de Planejamento e Gestão, suas conclusões e propostas

Indicador

O indicador mede o quantitativo de áreas da Secretaria do Tribunal de Justiça de São Paulo que tiveram o número de servidores adequados às suas efetivas necessidades

Meta 1

Jan/2010 – 0%

Jan/2011 – 35%

Jan/2012 – 70%

Jan/2013 – 100%

Objetivo 2

Ampliar e aprimorar o gerenciamento de processos em 2º Grau, incluindo-se os Gabinetes dos Senhores Desembargadores e Juízes Substitutos em 2º Grau

EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

Ação 2

Instalar o programa SAJ, para gerenciamento dos gabinetes

Indicador





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

O indicador reflete o percentual de Gabinetes que receberão a implantação de sistema informatizado de gerenciamento

Meta 2

Mar/2010 - 100% da Seção de Direito Privado I

Abr/2010 - 100% da Seção de Direito Privado I e II

Mai/2010 - 100% da Seção de Direito Público

Objetivo 3

Aumentar o número de cargos de Assessores nos Gabinetes dos Senhores Desembargadores e de Juízes em 2º Grau

EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

Ação 3

Implantar os cargos, assim que aprovada a lei

Indicador

O indicador reflete o percentual de cargos providos

Meta 3

Dez/2014 – 100%

Objetivo 4

Criar e implantar cargos de Assessores para os Juízes de 1º Grau

EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

Ação 4

Implantar os cargos, assim que aprovada a lei

Indicador

O indicador reflete o percentual de cargos providos

Meta 4

Dez/2014 – 100%

Objetivo 5

Ampliar o número de Varas Digitais

EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

Ação 5

Instalar sistema SAJ nas Varas das Execuções Criminais

Indicador

O indicador reflete o percentual de Varas das Execuções Criminais em implantação do sistema de processo eletrônico

Meta 5

Jun/2011 – 100%

Objetivo 6

Otimizar as rotinas e procedimentos, buscando agilizar os tramites judiciais e administrativos, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços prestados





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

Ação 6

Realizar periódicos “workshops” regionalizados

Indicador

O indicador reflete o número de “workshops” realizados

Meta 6

Jul/2010 – 100%

Jan/2011 – 100%

Jul/2011 – 100%

Jan/2012 – 100%

Jul/2012 – 100%

Jan/2013 – 100%

Jul/2013 – 100%

Objetivo 7

Implantar um sistema único informatizado de gerenciamento de processos

INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

Ação 7

Conectar todas as Varas do Estado de São Paulo a um sistema único de gerenciamento

Indicador

O indicador reflete o percentual de Varas integradas ao sistema

Meta 7

Abr/2010 - 100% das Varas Criminais da Capital

Abr/2012 - 100% das Varas Cíveis da Capital e 100% das Varas da Grande SP

Abr/2013 - 50% das Varas do Interior e Litoral

Jan/2014 - 100% das Varas do Interior e Litoral

Objetivo 8

Criar e instalar Câmaras Digitais em 2º Grau

EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

Ação 8

Implementar a instalação de 2 (duas) Câmaras Digitais

Indicador

O indicador reflete o percentual de Câmaras Digitais instaladas, sendo a previsão de 2 (duas)

Meta 8

Jul/2012 – 100%





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Objetivo 9

Aprimorar o sistema de comunicação social do Tribunal de Justiça de São Paulo, com observância da Resolução 85/2009 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Ação 9

Realizar um “workshop” no primeiro semestre de 2010

Indicador

O indicador reflete a realização do “workshop” previsto

Meta 9

Jul/2010 – 100%

Objetivo 10

Aprimorar a Ouvidoria para recebimento de críticas e sugestões de forma a se dar rápido retorno aos envolvidos

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Ação 10

Criar a Ouvidoria dos servidores do Poder Judiciário do Estado de São Paulo

Indicador

O indicador reflete a implantação do projeto

Meta 10

Dez/2011 – 100%

Objetivo 11

Utilizar os portais da Internet como canal de comunicação e de transparência, inclusive para publicação de informações administrativas de interesse público

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Ação 11

Inserir no Portal, gradativamente, dados que resultem em maior transparência e outros que divulguem com maior clareza os serviços desenvolvidos, colocados à disposição da sociedade

Indicador

O indicador reflete o percentual de incremento das divulgações

Meta 11

Dez/2011 – para 75%

Dez/2012 – para 50%

Objetivo 12

Implantar sistema informatizado de controle de precatórios

EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

Ação 12

Instalar o módulo SAJ de controle de precatórios

Indicador

O indicador reflete a instalação efetiva do sistema





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Meta 12
Dez/2014 – 100%

Objetivo 13

Fazer adaptações necessárias nos prédios existentes e cuidar para que os novos sejam dotados de facilidades para acesso de pessoas com deficiência física

RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

Ação 13

Implementar obras para garantir a acessibilidade

Indicador

O indicador reflete o percentual de unidades com garantia de acessibilidade

Meta 13

Jul/2010 - 60%

Jul/2011 - 70%

Jul/2012 – 80%

Jul/2014 – 90%

Objetivo 14

Promover ações de responsabilidade social e ambiental, atuando de forma a garantir a sustentabilidade por meio de ações educativas, de inclusão social e de práticas ecoeficientes

RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

Ação 14

Encetar campanhas permanentes visando reduções no consumo de água e energia elétrica, em m3 e kw, respectivamente

Indicador

O indicador reflete o percentual a ser atingido

Meta 14

Dez/2013 – para 90%

Objetivo 15

Criar e instalar Escola de Servidores do Tribunal de Justiça de São Paulo, como forma de investir de maneira contínua nos recursos humanos, visando qualificação dos servidores e gestores para melhorar o desempenho de suas atribuições

GESTÃO DE PESSOAS

Ação 15

Implantar Projeto elaborado pela Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos

Indicador

O indicador reflete a efetiva instalação da Escola

Meta 15

Jul/2014 – 100%

Objetivo 16





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Utilizar linguagem clara e acessível em todas as divulgações

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Ação 16

Organizar evento dirigido aos magistrados das duas Instâncias

Indicador

O indicador reflete a realização do evento

Meta 16

Dez/2010 – 100%

Objetivo 17

Aperfeiçoar o sistema de divulgação, em tempo real, de andamento dos processos e de outros serviços via Internet

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Ação 17

Implementar o Portal de Custas do Tribunal

Indicador

O indicador reflete a disponibilização do recurso na internet

Meta 17

Dez/2010 – 100%

Objetivo 18

Prover as unidades judiciais e administrativas de infraestrutura física adequada, visando melhoria das condições de atendimento aos usuários e de trabalho dos magistrados e servidores

INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

Ação 18

Mudar os Gabinetes dos Desembargadores da Seção de Direito Público para outro prédio

Indicador

O indicador reflete a mudança dos Gabinetes

Meta 18

Jul/2010 – 100%

Objetivo 19

Disponibilizar recursos de tecnologia de informação, nas formas e quantidades adequadas ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento

INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

Ação 19

Implementar a interligação informatizada de todas as Comarcas, de forma a eliminar as ilhas existentes

Indicador

O indicador reflete o percentual de ilhas eliminadas

Meta 19

Dez/2014 – 100%

Objetivo 20





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Promover efetiva distribuição de recursos financeiros, visando garantir o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, observando em sua execução os princípios norteadores da gestão pública

ORÇAMENTO

Ação 20

Fornecer, através do Núcleo de Planejamento e Gestão, à Secretaria de Orçamento e Finanças, os dados e demonstrativos que forem necessários para embasamento das peças orçamentárias

Indicador

O indicador reflete o percentual de dados a serem fornecidos anualmente

Meta 20

Jun/2010 - 100%

Jun/2011 - 100%

Jun/2012 - 100%

Jun/2013 - 100%

Objetivo 21

Fazer convênios visando meios para possibilitar a concretização de objetivos estabelecidos

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Ação 21

Concretizar convênios

Indicador

O indicador reflete as assinaturas de convênios

Meta 21

Dez/2014 – 100%

Objetivo 22

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Ação 22

Realizar reuniões trimestrais periódicas de execução da Estratégia

Indicador

O indicador reflete o percentual de reuniões realizadas

Meta 22

Dez/2014 – 100%

Objetivo 8

Criar e instalar Câmaras Digitais em 2º Grau

EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

Ação 23

Agilizar a publicação dos acórdãos

Indicador





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

O indicador reflete o percentual de acórdãos publicados dentro do prazo padrão

Meta 23

Dez/2014 – 90%

Objetivo 18

Prover as unidades judiciais e administrativas de infraestrutura física adequada, visando melhoria das condições de atendimento aos usuários e de trabalho dos magistrados e servidores

INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

Ação 24

Instalar o Fórum Digital do Butantã

Indicador

O indicador reflete a efetiva instalação do Fórum

Meta 24

Dez/2012 – 100%

RESULTADOS ESPERADOS

Com a conjugação das diversas ações espera-se, até 2014, melhorar a Eficiência Operacional, para garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais administrativos e assegurar uma razoável duração do processo, além de aumentar a Produtividade dos Magistrados (conhecimento e execução, 1º grau, 2º grau e juizados).

Consequentemente espera-se obter por parte dos servidores:

Comprometimento maior com a instituição, atuando com responsabilidade para o alcance dos resultados da instituição;

Comprometimento ético, agindo com discrição, respeito e imparcialidade nas relações hierárquicas, com os pares, colaboradores e destinatários.

Como contrapartida espera-se:

Valorização do servidor, reconhecendo o capital humano como principal fator de desenvolvimento da instituição;

Gestão participativa, favorecendo o envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisões;

Espírito de equipe, compartilhamento de responsabilidades e resultados;

Transparência, dando plena visibilidade aos atos praticados;

Parceria, valorizando a interdependência para o alcance de objetivos comuns, estabelecendo relações de confiança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo apresentado propõe projetos que foram elaborados através de esforços com o objetivo de garantir o atendimento das metas e consequentemente aumento da melhoria e qualidade dos serviços.

Fazer com que a missão “**Distribuir Justiça**” seja alcançada é o principal motivo deste Planejamento. Além de se compromissar em utilizar de forma racional e equilibrada os recursos disponíveis, e obter a melhoria das condições de trabalho dos servidores, o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo pretende mudar o Poder Judiciário para melhor, dando seu exemplo de transparência, modernização e qualidade dos serviços.

Presidente

EQUIPE



Diretoria de Gestão do Conhecimento Judiciário

Serviço de Gestão de Legislação



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

ELABORAÇÃO

Presidência do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo

Desembargador **Roberto Antonio Vallim Bellocchi**

Conselho Superior da Magistratura

Desembargador **Antonio Carlos Munhoz Soares (Vice-Presidente)**

Desembargador **Antonio Luiz Reis Kuntz (Corregedor)**

Desembargador **Eduardo Pereira Santos (Presidente da Seção Criminal)**

Desembargador **Luiz Antonio Rodrigues da Silva (Presidente da Seção de Direito Privado)**

Desembargador **Antonio Carlos Viana Santos (Presidente da Seção de Direito Público)**

Desembargador **Luiz Elias Tâmbara (Decano)**

Núcleo de Planejamento e Gestão do Tribunal de Justiça de São Paulo

Desembargador **Samuel Alves de Melo Júnior**

Desembargadora **Vera Angrisani**

Desembargador **Fábio Monteiro Gouvêa**

Doutor **João Carlos Sá Moreira de Oliveira**

Doutor **José Maurício Conti**

Assessoria de Planejamento e Gestão

Carmen Giadans Corbillon G. Martins

Célia da Silva Praes

Daniela Minetto Robles

Emerson Martins

Fernanda Crivaro Custodio

COLABORAÇÃO

Comissão de Gestores das Metas Nacionais de Nivelamento

Doutor **Augusto Drommond Lepage**

Doutor **Claudio Augusto Pedrassi**

Doutor **Rubens Rihl Pires Correa**

Secretaria Judiciária

Solange de Fátima Orsi Bulgueroni

Secretaria de Orçamento e Finanças

Neusa Pereira da Siva Hopp

Secretaria de Tecnologia da Informação

Rosely Padilha de Sousa Castilho

Secretaria de Abastecimento

Eduardo Roberto Alcântara

Secretaria de Administração

Sandra Regina Pereira

Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos

Lílian Salvador de Paula

Secretaria de Gerenciamento de Recursos Humanos

Diva Elena Gatti da Mota Barreto

Secretaria da Primeira Instância

Ana Lucia da Costa Negreiros





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

BIBLIOGRAFIA

- KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. – A Execução Premium, 1ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008;
- OLIVEIRA, Djalma P. R., Planejamento Estratégico – Conceitos Metodologia Práticas, 24ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007;
- KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. – Alinhamento, 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006;
- CERTO, Samuel C. - PETER, J. Paul -- MARCONDES, Reynaldo C. - CESAR, Ana Maria R., - Administração Estratégica, 2ª Edição. São Paulo: Pearson, 2005;
- KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. – Kaplan e Norton na Prática, 11ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004;
- KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. – Mapas Estratégicos, 10ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004;
- WIKIPEDIA. Balanced Scorecard. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard
- Sites:
<http://www.administradores.com.br>
<http://www.gespublica.gov.br>
<http://www.ogerente.com.br>
<http://www.hsm.com.br>
<http://www.mundopm.com.br>
<http://www.pmi.org.br>
<http://www.cnj.jus.br>

PROPOSTAS E SUGESTÕES RECEBIDAS

PROPOSTAS DA SECRETARIA JUDICIÁRIA

- 1) **disponibilização de um sistema único de informática**, com funcionalidades de controles estatísticos, como avanço no tocante à almejada celeridade na tramitação processual;
- 2) **ampliação do quadro de servidores, por intermédio da contratação de 60 novos escreventes**. O atual quadro tem se mostrado insuficiente para atender às crescentes demandas, razão pela qual tem sido necessária a prestação de serviços extraordinários ininterruptos, circunstância que, muitas vezes, compromete os resultados;
- 3) **destinação de um edifício que possibilitasse a instalação de todas as Unidades Judiciárias de 2º Grau** traria inegáveis benefícios no que tange à tramitação dos feitos e ao atendimento ao público. Atualmente, essas Unidades estão distribuídas nos Edifícios do Palácio da Justiça (Entradas e Distribuições de Feitos Originários, Protocolo, Central de Informações e Cartórios de Direito Público e Câmara e Órgão Especial), no João Mendes Jr (Entrada e Distribuição de Feitos Originários de natureza criminal, Protocolo, Central de Informações, Cartórios Criminais e de Direito Privado 3), no Pátio do Colégio (Entrada e Distribuição de Feitos Originários de Direito Privado 1, Protocolo, Central de Informações e Cartórios de Direito Privado 1 e 2) e no Complexo Judiciário do Ipiranga (Entradas e Distribuições de Recursos de Direito Privado, Público e Criminal e Cartórios de Processamento de Acervos).

PROPOSTA DA SECRETARIA DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Eliminação do passivo existente a favor dos servidores (Férias, Licença Prêmio, Horas Credoras e Fator de Atualização Monetária);

PROPOSTAS DA SECRETARIA DA 1ª INSTÂNCIA

- 1) Viabilizar a troca Eletrônica de informações entre as Varas de Competência Criminal e Execução Criminal do TJSP com os órgãos públicos interessados (SAD, IIRGD, TRE);
- 2) Projeto de Gestão Documental;
- 3) Divulgar os serviços prestados pelo TJ através dos Totens, Internet, Intranet e folheteria;
- 4) Padronização dos modelos de expedientes cartorários;
- 5) Monitoramento da implantação dos sistema SAJ/PG-5;
- 6) Mutirões de conciliação;
- 7) Estruturação dos setores de conciliação;
- 8) Formulários padrões para petições, com disponibilização no Portal, segundo as tabelas processuais unificadas (Res. 46/CNJ);
- 9) instituir projeto de comunicação exclusivamente via email entre os setores do TJ e destes com grandes instituições externas;
- 10) Padronizar as rotinas cartorárias, através da elaboração de normas de trabalho;
- 11) Propor à Corregedoria Geral da Justiça a atualização das Normas de Serviço;
- 12) Terceirização dos serviços de reprografia de aproximadamente 300 Comarcas do Interior;
- 13) Implantação do Projeto Malas e Malotes (controle eletrônico);





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

- 14) Projeto VEC, com elaboração de fluxos de trabalho e procedimentos de execução criminal e sua integração;
- 15) Manuais de procedimentos cartorários, com divulgação através de sistema informatizado;
- 16) Fazer diagnóstico, estudo, planejamento e implantação da Seção Administrativa de Distribuição de Mandados nas Unidades Judiciárias. Central de Mandados.

PROPOSTAS DA SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- 1) continuidade da informatização dos processos de trabalho para possibilitar melhor gestão dos recursos humanos e do orçamento destinado a pessoal do Tribunal de Justiça;
- 2) manutenção e reciclagem das Brigadas de Incêndio da Capital;
- 3) adequação do Programa de Estagiários a nova legislação;
- 4) desmembramento da então Secretaria de Recursos Humanos em Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos e Secretaria de Gestão de Recursos Humanos;
- 5) adequação dos ambulatórios médicos e odontológicos da Capital;
- 6) manutenção do Programa de Vacinação Anti Gripe para a Capital e Grande São Paulo;
- 7) ampliação do atendimento odontológico aos Auxiliares Judiciários da Capital;
- 8) implementação da contratação de médicos para a realização de perícias médicas em Magistrados, nos casos previamente determinados pela E. Presidência;
- 9) continuidade dos Programas de Prevenção de Saúde;
- 10) continuidade dos Seminários: "A importância da saúde na gestão de pessoas", destinado aos diretores de cartórios da Capital.

PROPOSTAS DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

- 1) Inspeção Periódica nos prédios;
- 2) Avaliação da Qualidade dos Serviços Prestados Pelas Administrações de Prédio;
- 3) Prover e/ou complementar a mão de obra das administrações de prédios, nas áreas de manutenção – copa – elevador – telefonia e transporte;
- 4) Implantação de máquinas de bebidas quentes nos prédios da capital;
- 5) Implantação de restaurante para servidores nos prédios da Capital;
- 6) Terceirização do fornecimento de lanches SOS Senhores Juízes nos prédios da Capital;
- 7) Capacitação e treinamento na área da copa, de manutenção, telefonia e de elevadores;
- 8) Padronizar os vestuários dos servidores, na área de atendimento na Copa, elevadores e manutenção;
- 9) Padronização das normas de trabalhos nas administrações prediais;
- 10) Suprimento (ampliação quantitativa e qualitativa) de serviço de vigilância terceirizada diuturna para unidades administrativas da Capital;
- 11) Suprimento (dotar todas as comarcas do interior) de serviço de Vigilância terceirizada noturna para as Comarcas do Interior;
- 12) Concurso para suprimento de 100 cargos de Agentes de Fiscalização Judiciária;
- 13) Cursos periódicos de reciclagem para Agentes de Fiscalização Judiciária;
- 14) Cursos periódicos de reciclagem para Chefes de Seção de Segurança Patrimonial;
- 15) Suprimento de Circuito Fechado de Televisão (CFTV) nas unidades administrativas, GADEs e grande São Paulo com maior grau de vulnerabilidade;
- 16) Suprimento das Administrações das Comarcas do Interior com os rádios transceptores (H.Ts.) com tecnologia digital;
- 17) Capacitação para Chefes de Seção das Administrações dos Prédios da Capital;
- 18) Realização de Seminários sobre temas específicos relacionados à Administração de Prédios e Zeladoria;
- 19) Substituição parcial da frota de veículos administrativos, em especial, os do tipo VW-Kombi (fabricados no ano 1984);
- 20) Substituição parcial da frota de representação, em especial, os 95 veículos VW Santana (fabricados no ano 1998);
- 21) Estrita observância da Proposta Orçamentária Setorial (POS) como requisito para compras e contratações do exercício;
- 22) Atualização do Provimento que disciplina os procedimentos de compras e contratações, com minuta em fase de análise superior;
- 23) Integração de todos os sistemas em uso, objetivando a celeridade de informações e relatórios;
- 24) Gerenciamento mais efetivo dos prazos contratuais em parceria com as licitações para sua substituição, evitando-se descontinuidade dos serviços e fornecimentos;
- 25) Aprimoramento do Sistema de Registro de Preços, para não ocorrer desabastecimento do Almoxarifado Central;
- 26) Continuidade e aperfeiçoamento do sistema eletrônico de compras;
- 27) Expansão do Sistema eletrônico de compras para as unidades requisitantes;
- 28) Tratamento específico do banco de dados de material necessário para o sistema eletrônico de compras em





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

desenvolvimento; Ampliação da divulgação da “Cartilha de Compras e Contratações”;

29) Reestruturação da área de contratos;

30) Aperfeiçoamento de sistema de acompanhamento e gestão de contratos (SGF) com correção de funcionalidades (cálculo automático de reajuste, lançamento de registros de preços, cálculos e lançamentos de valores pro-ratados, etc.);

31) Alocação de servidores para complementação do quadro de funcionários;

32) Possibilidade de utilização do “banco de talentos” para aproveitamento de profissionais identificados com a área.

PROPOSTAS DA SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

PROGRAMA:

MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

PORTIFÓLIO:

- INFORMATIZAÇÃO DO 1º GRAU
- INFORMATIZAÇÃO DO 2º GRAU
- INFORMATIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO ADMINISTRATIVO
- INFORMATIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO ORÇAMENTÁRIO
- INFORMATIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETOS:

1. Implantação de infraestrutura – Data Center: Este projeto contempla a locação de ambiente seguro e de alta disponibilidade para hospedagem dos equipamentos de grande porte (servidores e storages) do TJSP para viabilizar a implantação e manutenção dos sistemas das diversas áreas;
2. Implantação de infraestrutura – Data Center – Redundância: Este projeto contempla a necessidade de instalação de ambiente de segurança e alta disponibilidade, redundante, em espaço físico do TJSP, para sediar os equipamentos de grande porte (servidores e storages) viabilizando o Plano de Continuidade de Negócios;
3. Pontos de rede: Este projeto contempla a manutenção, instalação e reestruturação de pontos de rede nos diversos prédios do TJSP, cerca de 600;
4. Pontos de rede para o Fórum João Mendes Jr.: Este projeto contempla a manutenção, instalação e reestruturação de pontos de rede no Fórum João Mendes Jr.;
5. Pontos de rede para o Fórum Helly Lopes Meireles: Este projeto contempla a manutenção, instalação e reestruturação de pontos de rede no Fórum Helly Lopes Meireles.
6. Pontos de rede para o Fórum Mário Guimarães: Este projeto contempla a manutenção, instalação e reestruturação de pontos de rede no Fórum Mário Guimarães;
7. Projeto de implantação de rede wireless no Palácio da Justiça: Este projeto contempla a de instalação de rede sem fio nas dependências do Palácio da Justiça, devido as características construtivas da edificação (tombado pelo patrimônio histórico);
8. Acelerador de link WAN: Este projeto contempla a melhoria de performance dos links INTRAGOV, evitando a ampliação de velocidade dos links. Haverá, também, a otimização e a melhoria do desempenho dos sistemas;
9. Redundância de infraestrutura de comunicação: Este projeto contempla a redundância dos links de comunicação, provendo maior disponibilidade ao acesso das unidades do TJSP;
10. Switches de grande porte: Este projeto contempla a aquisição de equipamentos ativos de redes para grandes prédios e Data Center para expansão de serviços, provendo comunicação entre os servidores e microcomputadores do TJSP;
11. Switches departamentais: Este projeto contempla a aquisição de equipamentos ativos de redes locais, para comunicação dos microcomputadores com a rede do TJSP;
12. No-breaks de rack: Este projeto contempla a aquisição de equipamentos para contingência e proteção contra surtos elétricos dos elementos ativos das redes do TJSP;
13. Gestão física da rede: Este projeto contempla a contratação de serviço de monitoramento da rede física, evitando que ligações indevidas sejam efetuadas nas redes do TJSP, provendo análise detalhada do ambiente físico da rede;
14. Migração para Voz sobre IP (VoIP): Este projeto contempla a migração do sistema de telefonia analógica para VoIP, permitindo a comunicação unificada de voz e dados nas redes do TJSP;
15. Videoconferência – Serviço: Este projeto contempla a contratação do serviço de videoconferência para comunicação on-line sem a necessidade de deslocamento entre as unidades do TJSP;
16. Aquisição de equipamentos de grande porte para implantação no Data Center – Servidores e Storage: Este projeto contempla a necessidade de aquisição de servidores e storages para suportar o processamento e armazenamento dos sistemas, das diversas áreas do TJSP;
17. Aquisição de microcomputadores: Este projeto contempla a necessidade de expansão e substituição de





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

microcomputadores das diversas áreas do TJSP, em condições obsoletas. Contempla, também, a devolução dos equipamentos cedidos em comodato, pelas empresas PRODESP e NOSSA CAIXA;

18. Aquisição de notebooks: Este projeto contempla a necessidade de possibilitar a continuidade das atividades dos magistrados e funcionários de determinadas áreas técnicas, independente do local de sua atividade;

19. Contratação dos serviços de outsourcing de impressão e digitalização: Este projeto contempla a necessidade de substituir impressoras de diversos modelos, por serviço de impressão com fornecimento e gerenciamento de insumos, atendendo as demandas das unidades na modalidade papel e/ou digital, sem a necessidade de substituição de equipamentos;

20. Aquisição de leitores de código de barras agilizando a leitura e registro de informações padronizadas em etiquetas, dos processos judiciais e administrativos: Este projeto contempla a instalação de um leitor de código de barras para cada estação de trabalho que necessite desta atividade;

21. Aquisição de terminais de auto-atendimento para consultas e impressões: Este projeto contempla a aquisição de terminais de auto-atendimento para possibilitar a consulta e impressão dos andamentos processuais de 1º e 2º grau, informações, serviços e endereços. O projeto contemplará a divulgação de informações de vários sistemas;

22. Aquisição de certificados digitais para assinatura segura de documentos eletrônicos no processo digital e acesso a sistemas: Este projeto contempla a certificação digital dos magistrados e funcionários que utilizam a assinatura digital como ferramenta de trabalho;

23. PDA's para oficiais de Justiça: Este projeto contempla a contratação de serviço de acesso móvel via PDA para alimentação do sistema com o cumprimento dos mandados judiciais, evitando o deslocamento do oficial até a unidade judiciária e inserção manual no sistema;

24. Mini modem para acesso remoto: Este projeto contempla a contratação de serviço móvel de internet para acesso externo aos sistemas e acesso a rede mundial de computadores, possibilitando a continuidade das atividades dos magistrados e funcionários de determinadas áreas técnicas, fora das dependências do TJSP;

25. Equipamentos de leitura biométrica de impressões digitais: Este projeto contempla a aquisição de equipamentos de captura de digitais com registro no sistema;

26. Captação digital de áudio em audiências: Este projeto contempla a contratação de serviços de captura de áudio e vídeo de audiências com fornecimento de equipamentos e equipe técnica;

27. Monitores de LCD: Este projeto contempla a aquisição de monitores de LCD, visando melhorar a qualidade de trabalho, economia de energia e espaço na área de trabalho;

28. Software SAJ/PG: Este projeto contempla a implantação, migração e treinamento do sistema SAJPG5 papel e digital em todas as unidades do TJSP;

29. Software SAJ/SG: Este projeto contempla a implantação, migração e treinamento do sistema SAJSG papel e digital nas unidades de 2ª. Instância do TJSP. Observando-se que o SAJSG em formato digital encontra-se em fase de estudos para implantação;

30. SAJ/SG - Digitalização de Acórdãos: Este projeto contempla a implantação do serviço de digitalização e registro das decisões de 2º Grau, mais o Colégio Recursal;

31. Software SAJ/ADM – Administrativo: Este projeto contempla a implantação dos sistemas administrativos nas unidades do TJSP;

32. Software de Gestão de RH: Este projeto contempla a implantação do sistema de Recursos Humanos no TJSP;

33. - Sistemas em Desenvolvimento: I - Módulo de Férias; II - Licença-Prêmio; III - Progressão de Grau; IV - Capacitação; V - FAI – Ficha de Averbação Individual; VI - Quadro Numérico; VII - Controle de Cargos e Funções; VIII - Fluxos diversos (Módulo de Workflow);

34. - Sistemas em levantamento de Requisitos: I - Folha de Pagamento; II - Substituição; III - RH dos Magistrados; IV - Incorporação de Gratificações; V - Emissão de Certidões de Tempo de Serviço; VI - Controle de Estagiários; VII - Avaliação de Desempenho; VIII - Publicações;

35. Registro de preços de softwares Microsoft (AD, SMS, SQLSEerver, Correio, Office, Windows, LCS): Este projeto contempla a aquisição e atualização de licenças de softwares Microsoft visando a manutenção do ambiente bem como o suporte a novos projetos e demandas;

36. Registro de preços de software Oracle (Banco de Dados e BI): Este projeto contempla a contratação de serviço de coleta e tratamento de dados visando a melhor gestão dos recursos de TI;

37. Serviço de Help DESK e Service DESK: Este projeto contempla a contratação de empresa para prestação de serviços de suporte técnico, e manutenção com aplicação de peças para os equipamentos de informática, rede locais, cabeamento de dados, softwares, aplicativos, etc., enfim todos os equipamentos relacionados à área de TI, através da central de atendimento e suporte a campo com atuação em todo o TJSP;

38. Solução de antivírus: Este projeto contempla a aquisição de licenças de anti-vírus para end points (desktops e notebooks) do TJSP;

39. Serviço de NOC: Este projeto contempla a contratação de serviço de monitoramento de rede, visando atuação proativa aos eventos ocorridos na estrutura de rede local e WAN;

40. Serviço de SOC: Este projeto contempla a contratação de serviço de monitoramento de segurança de rede,





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

visando atuação proativa aos eventos de segurança ocorridos na estrutura de rede local e WAN;

41. Serviço de implantação de Segurança da informação: Este projeto contempla a implantação e manutenção da política de segurança da informação já implementada no TJSP;
42. Contratação de serviço de automação de testes e qualidade de software: Este projeto contempla célula de testes de software visando certificar a qualidade, requisitos de segurança e desempenho dos sistemas do TJSP;
43. Portal da internet: Este projeto contempla a implantação do Portal de Internet do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP) para prover serviços eletrônicos a todos aqueles que buscam a justiça;
44. Site da APG: Este projeto contempla a implantação de um web site junto ao Portal de Internet para Assessoria de Planejamento e Gestão (APG), para divulgação de diversas informações atinentes às atividades daquele setor;
45. Revistas Eletrônicas: Este projeto contempla a divulgação de revistas eletrônicas sobre temas atinentes à Segunda Instância do TJSP. O projeto foi idealizado pela Assessoria da Presidência para Assuntos de Informática, ainda na gestão administrativa de 2006/2007;
46. Newsletter: Este projeto contempla a divulgação de notícias do TJSP na forma de um informativo eletrônico que é enviado periodicamente para usuários que manifestem interesse em receber essas notícias por meio de correio eletrônico, mediante cadastro no Portal do TJSP;
47. Informatização do Anexos Universitários – JEC's: Projeto que compreende a implementação do sistema do TJSP nos Anexos Universitários ligados aos Juizados Especiais, instalados nas Instituições de Ensino superior;
48. Informatização do CEJAL: Este projeto compreende a desenvolvimento do sistema para de gestão para os setores técnicos de adoção em todas as Comarcas do Estado.

PROPOSTAS DO SINDICATO UNIÃO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SÃO PAULO

- 1 – Inclusão no Objetivo 1, do Projeto de Cargos e Carreiras dos Servidores do Tribunal de Justiça, com sua implantação até março de 2010, e que somente poderá haver relotação de Servidor com a sua previa consulta;
- 2 – Alterar data de implantação do Objetivo 15, que é a criação da Escola de Servidores do Tribunal de Justiça para até dezembro de 2010;
- 3 – Alterar no Objetivo 10, incluindo que a Ouvidoria deve ser composta por membros do Tribunal de Justiça, Servidores e Representantes de Classe e, sua implantação até março de 2010;
- 4 – Inclusão no Objetivo 4, que os cargos de assessores para os Juizes devem ser preenchidos obrigatoriamente por Servidores do Tribunal de Justiça concursados;
- 5 – Quando da implantação do Objetivo 5, que cria varas digitais, seja regulamentada a redução da jornada de trabalho dos Servidores para adequá-la à legislação vigente sobre trabalho na área de informática, que é de seis horas diárias.

PROPOSTAS RECEBIDAS ATRAVÉS DO E-MAIL npg_pe@tj.sp.gov.br

- 1 – Criação de um OBJETIVO específico para estabelecer e implementar um indicador de produtividade para os cartórios;
- 2 – Criação de uma AÇÃO específica para a implementação da Avaliação de Desempenho dos Servidores, independente da eventual aprovação do plano de cargos;
- 3 – Realização de uma AÇÃO para medir o "Clima Organizacional" de forma contínua;
- 4 – Implementar cursos para o Escrivão Diretor, para conter a insubordinação de seus funcionários;
- 5 – Cargos de Assessores para Juizes de 1º Grau devem ser providos em comissão, de livre provimento;
- 6 – Construção de fóruns no interior para o deslocamento das unidades que ainda se localizam em prédios municipais, cujos imóveis não comportam a rotina judiciária;
- 7 - Levantamento do número de ações previdenciárias que tramitam em comarcas do interior (os números serão surpreendentes, já que constituem a maioria dos processos em andamento) para que seja estudada uma proposta de emenda constitucional ou convênio com a JF para cessão de servidores federais que atuariam nestas ações. Em último caso, eventual gratificação ou auxílio econômico para os juizes que possuam esta atribuição;
- 8 - Somente depois de esgotadas as possibilidades do item anterior seria necessária a contratação de novos escreventes para estas unidades;
- 9 - Padronização dos procedimentos cartorários;
- 10 - Capacitação dos servidores;
- 11 - Contratação de mais psicólogos judiciários para atuar na área de recursos humanos nas comarcas pertencentes à cada circunscrição (realização de dinâmicas e tratamentos de servidores);
- 12 - Livre designação do diretor do ofício pelo juiz, por se tratar de cargo de confiança;
- 13 - Alteração da legislação que permite a incorporação de função exercidas por servidores, a exemplo do que ocorre na Justiça Federal e do Trabalho;
- 14 - Assessores para juizes de primeiro grau;





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

- 15 - Aprovação do plano de cargos e salários dos servidores com a criação de uma função para atendente de balcão e escrevente de sala de audiências, a exemplo do que ocorre na justiça do trabalho;
- 16 - Criação e provimento dos cargos de juízes auxiliares em comarcas do interior, classificadas como entrância final;
- 17 – Criação de ação para solucionar a insatisfação dos servidores com a atual política salarial, em especial pela falta de reposição das perdas inflacionárias havidas;
- 18 – Criação de vagas para Assistentes Jurídicos de 1º Grau;
- 19 - Migração do Sistema Operacional DOS para o Windows, interligando o nosso sistema com a 1ª e 2ª Instância, de onde poderíamos absorver os dados ali cadastrados;
- 20 - Criação de programa de emissão de certidões de objeto e pé (on line), em face do grande volume causado pela compra e venda de créditos de precatórios;
- 21 - Interligação do nosso sistema com o sistema da Procuradoria Geral do Estado (criado pela Softplan) para controle dos pagamentos efetuados pela Fazenda Estadual;
- 22 - Implantação do precatório eletrônico;
- 23 - Ampliação do quadro de servidores do DEPRE, inclusive cargos de chefias que foram extintos, quando da reestruturação do TJ pela Fundação Getúlio Vargas;
- 24 - Criação de nova Diretoria de Serviço de Controle de Orçamento de Precatórios do INSS, que até hoje não existe;
- 25 - Criação da Diretoria de Divisão e respectivas Diretorias de Serviço, para o efetivo controle e pagamento dos precatórios conforme determinado pela Constituição Federal, artigo 100, e Regimento Interno do Tribunal de Justiça;
- 26 – Terceirização da Vigilância Noturna nas Comarcas do interior do Estado se dê somente nos cargos vagos;
- 27 – Acabar com o déficit no quadro funcional;
- 28 - Ampliação do quadro de servidores do DEPRE;
- 29 - Criação de cargos de contador-chefe e escrevente-chefe, tendo em vista que a falta desses cargos tem dificultado a execução dos trabalhos, causando também a falta de motivação dos servidores que não têm estímulo em melhorar seu desempenho;
- 30 - Criação de Diretores de Divisão e Serviço para se adequar às novas responsabilidades impostas pelo artigo 100, § 2º da Constituição Federal e artigo 267, IV do RITJ;
- 31 - A criação de estrutura compatível para controle e pagamento dos precatórios, que com a entrada em vigor do novo Regimento Interno é responsabilidade do Egrégio Tribunal de Justiça;
- 32 - Criação de Vara especializada em Cartas Precatórias, assim agilizando a resolução para o Juízo Deprecante como para o Juízo Deprecado;
- 33 - Criação de Vara especializada em Lei 9.099/95, com intuito de preliminar e suspensão condicional do processo;
- 34 - É louvável a criação de uma escola para formação e aperfeiçoamento de servidores, mas isto deveria ser integrado à Escola de Magistratura, com o intuito de haver integração entre servidores e magistrados;
- 35 - Programa de ginástica laboral e correção postural para os servidores, com a finalidade de melhorar a qualidade de vida do servidor e consequentemente aumentando sua produtividade;
- 36 - Aprimorar o tratamento das ações coletivas, no intuito de evitar o ajuizamento de milhares de ações individuais repetitivas;
- 37 - Incentivar os meios de solução não adversárias de conflitos, promovendo ações que possibilitem uma audiência de conciliação mais técnica e efetiva;
- 38 - Buscar continuamente a melhoria do atendimento ao público, criando ferramentas que possibilitem a informação rápida e a satisfação dos usuários;
- 39 - Criar cargos de “coordenador” ou correlato para estas novas “seções”, visando melhorias jurisdicionais e estimulando o lado profissional e pessoal do funcionário;
- 40 – Criar Gratificação Especial para quem trabalha nos cartórios judiciais;
- 41 - Criar um banco de cadastro reserva ou banco de talentos destes estagiários, para contratação, por meio de terceirização, para atendimento exclusivo ao público e, caso for ilegal tal terceirização, criar novos cargos de auxiliares judiciais, onde estes estagiários teriam pontos a serem aferidos em eventual concurso público;
- 42 - Dentro dos limites orçamentários impostos ao TJ, que se encontrem alternativas de valorização profissional e pessoal, para que nós funcionários tenhamos maior orgulho de trabalhar numa instituição de tão grande porte e de tão grande relevância ao país e que, na medida do possível, houvesse maior engajamento da alta cúpula junto ao legislativo e executivo, para a independência financeira do TJ paulista, sem ficar a mercê dos outros poderes;
- 43 - Criar horário de trabalho interno, reduzindo o período de abertura ao público, que poderia ser de uma hora antes do expediente ou uma hora depois, a critério da administração.
- 44 – Investir nos servidores enquanto a Escola de Servidores não existir;
- 45 - Alocação inteligente de funcionários – existem vários cartórios com mais funcionários que outros (apesar do número de processos em andamento ser equivalente), e esses funcionários deveriam estar disponíveis para uma alocação inteligente, de modo que, diante da demanda de um ou outro cartório, eles pudessem ser alocados por períodos determinados. Para isso, um profissional analista de processos seria extremamente interessante;
- 46 - Dia de integração e troca – um dia do ano (ou dois) em que não haveria expediente e os funcionários se





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

reuniriam para troca de experiências e melhores práticas. No período da manhã parte técnica, esclarecimento de dúvidas sobre novos provimentos, e no período da tarde momento de descontração para integração dos funcionários;

47 – Adequar o número de servidores às necessidades de serviços de cada unidade;

48 – Alteração na redação do Objetivo e Ação 1;

49 - Receber da Comissão de Orçamento, os programas, ações, metas e diretrizes para o PPA – Plano Plurianual e LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias, para fins de alimentação do Sistema Externo EPA – Estrutura de Programas e Ações, junto à Secretaria de Economia e Planejamento do Governo do Estado de São Paulo;

50 - Divulgar na intranet as instruções para preenchimento da POS – Proposta Orçamentária Setorial, adequadas aos programas, ações, metas e diretrizes definidos no planejamento estratégico e de acordo com as normas estabelecidas pelas legislações específicas do Estado para elaboração do Orçamento;

51 - Divulgar na Internet a Proposta Orçamentária Setorial, o monitoramento trimestral do PPA – Plano Plurianual - , exportando o relatório do SIMPA – Sistema de Monitoramento do Programa e Ações, e a efetiva execução do orçamento de cada exercício;

52 - Otimizar o controle interno contábil em conformidade com a Resolução 70 do CNJ – Conselho Nacional de Justiça, com a efetiva aplicação das Instruções números 01/2009, 02/2009 e 03/2009 da E. Presidência;

53 - Expandir a arrecadação do Fundo Especial de Despesa do Tribunal de Justiça;

54 - Subsidiar a Alta Administração com demonstrativos orçamentários e do comportamento das receitas do Estado, a fim de negociar com o Poder Executivo a obtenção de recursos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico;

55 - Administrar a disponibilidade orçamentária dotada pela lei orçamentária anual - LOA, de forma a atender os objetivos do planejamento estratégico, sem comprometer a manutenção do Órgão;

56 - Equiparação salarial com os servidores da Justiça Federal, para funções semelhantes;

57 - Separar de forma muito transparente no Orçamento do Judiciário as verbas destinadas às folhas de pagamento dos Magistrados e as dos Servidores;

58 - Por se tratar da Casa da Justiça, ser justo com os funcionários, cumprindo a Lei e respeitando os direitos dos servidores, tais como data-base, e pagamentos de atrasados;

59 - Dar ao servidor tratamento digno e humano, melhorando sua autoestima, proporcionando a ele e aos seus familiares vida de melhor qualidade;

60 – Opiniões e práticas já adotadas com eficácia comprovadas na Seção de Distribuição Judicial do Fórum da Comarca de Ibitinga/SP;

61 – Reestruturação Geral no Colégio Recursal para adequar o volume de processos, a um rápido andamento;

62 – Melhorar a destinação de verbas, de forma que os funcionários que se empenham sejam beneficiados com algum prêmio e os que se consideram intocáveis, encaminhados a outro serviço;

63 - A implantação pela STI de programa que interligue o DEPRE com a 1ª e a 2ª Instância do Tribunal, atualmente, ainda trabalhamos com o Sistema Operacional MS-DOS;

64 - Interligação do Sistema DEPRE com as Devedoras de todo o Estado, para controle orçamentário e dos pagamentos efetuados;

65 - Investimentos em recursos humanos (o número de funcionários do DEPRE vem se reduzindo sensivelmente ano após ano, sem a devida reposição);

66 - Investimentos em equipamentos e tecnologia (atualmente os computadores são insuficientes, lentos e apresentam problemas diariamente);

67 - Criação de Diretorias, com cargos de contadores chefes e escreventes chefes, com a finalidade específica de controle de pagamento dos precatórios, para cerca de 860 entidades por todo o Estado de São Paulo, controle este de responsabilidade da Egrégia Presidência , nos moldes estabelecidos na Constituição Federal - art. 100 §2º, novo Regimento Interno do Tribunal de Justiça - art. 267, IV e art. 268, I, V, VI, VII e VIII, e Resolução nº 92 do Conselho Nacional de Justiça – Sistema de Gestão de Precatórios; 68 - Criação de meios visando a instituição do Juízo Auxiliar de Conciliação de Precatórios (art. 3º da Resolução nº 92 do CNJ);

69 - Investimento na capacitação de funcionários através de cursos de atualização.

Sugestões da Associação dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de São Paulo – ASSOJURIS

- 1 – Priorizar a aprovação do Projeto que dispõe sobre o plano de Cargos e Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de São Paulo, em trâmite na Assembléia Legislativa de São Paulo e do Projeto de Lei Complementar sob nº 43/2005,
- 2 – Implantação de uma política salarial voltada única e exclusivamente aos servidores;
- 3 – Eliminação do passivo existente a favor dos servidores (Férias, Licença Prêmio, Horas Credoras e Fator de Atualização Monetária), com elaboração de um calendário positivo para pagamento;
- 4 – Contratação, por meio de concurso público, de servidores para suprir os claros atualmente existentes.
- 5 – Criação de Comissão, com participação de representante dos servidores, com finalidade específica de reavaliar os





PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

auxílios, em especial o destinado à saúde, inclusive no tocante a suas abrangências;

6 – Contratação, por meio de concurso público, dos assessores jurídicos, para evitar nepotismo cruzado;

7 – Elaboração de estudos visando a possibilidade de contratação direta de “Plano Médico Ambulatorial e Hospitalar”.

** O quadro com o MAPA ESTRATÉGICO encontra-se do DJE em anexo.*



SUMÁRIO

Apresentação 02

Metodologia 05

Missão e Visão 06

Cenários 07

Perspectivas e Objetivos Estratégicos 09

Justificativas e Ações 12

Fichas dos Objetivos 20

Resultados Esperados 44

Considerações Finais 45

Equipe 46

Bibliografia 48

Propostas e Sugestões recebidas 49

Anexo - Mapa Estratégico

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

APRESENTAÇÃO

Não só em observância ao que restou estabelecido na Resolução 70 do CNJ, mas também por entender que as medidas nela regradas vêm ao encontro dos interesses do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, que pela sua grandiosidade, em todos os aspectos, está, há muito, a exigir estudos técnicos detalhados para nortear seu futuro, de forma a permitir que cumpra adequadamente seu desiderato de dar a cada um o que é seu, o Núcleo constituído construiu, seguindo as diretrizes pré-fixadas em Brasília, um Planejamento Estratégico para o período de 2010 a 2014, que mais adiante será justificado e detalhado.

Como se sabe o desenvolvimento estratégico de uma entidade de administração pública, que não visa lucros, deve compreender a visão do futuro, uma análise de seu perfil e definição de sua missão, bem como de seus valores, objetivos e metas, para, finalmente, estabelecer indicadores que permitam monitorar as medidas estratégicas estabelecidas, para que ao longo do tempo sejam ajustadas e aprimoradas, até que sejam atingidos os objetivos.

É manifestamente claro o papel e o monopólio que a Carta Magna atribui ao Judiciário. Assim, é inquestionável que a sua missão perante a sociedade é a de fazer Justiça, servir como garantidor dos direitos fundamentais da pessoa humana e, conseqüentemente, como instrumento de estabilidade social.

E a visão de futuro que todos temos, ou seja, aquilo que desejamos que a Justiça alcance, é de conhecimento universal: ter o reconhecimento e a confiança integral da sociedade em seus órgãos e respeito por suas decisões.

Cediço é o entendimento de que só poderemos conquistar e ser merecedores de uma confiança maior se tivermos condições de decidir com celeridade, sem perder a segurança; se garantirmos o acesso ao sistema a todos; se agirmos com transparência, inclusive, para demonstrar a imparcialidade, a ética, probidade e eficiência com que atuamos em nossos atos.

E ai, mesmo sabendo qual é a nossa missão, os atributos de valor para a sociedade, e tendo uma visão clara do futuro e do rumo a ser tomado, como primeiro e grande obstáculo, quase que intransponível à concretização de projetos, se apresenta a falta de recursos orçamentários, que impedem que nos aproximemos, em médio e mesmo a longo prazo, dos modelos idealizados e esperados por nosso público alvo. Efetivamente, a não independência do Poder Judiciário, vem impedindo que ele se modernize, se aparelhe, se estruture no campo material e humano de forma adequada e necessária.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Aliás, a falta de recursos pode acabar transformando um plano de gestão estratégica em mera declaração de intenções, sem qualquer repercussão no campo prático ou melhoria na qualidade dos serviços.

O Tribunal de São Paulo, conquanto seja o maior em número de Juízes e de processos, e que enfrenta um sempre crescente número de complexas ações, é também, sem dúvida alguma e numa proporção que aumenta de forma geométrica, o gigante de problemas e dificuldades, cuja causa primária se assenta na já dita falta de recursos orçamentários. Por isso, não tem, sequer, como locar ou alocar pessoas de forma adequada e eficiente, em face de seu quadro funcional que vem se encolhendo, já que não tem como contratar novos servidores, em número suficiente, aliás, sequer para os cargos que se vagam por mortes e aposentadorias.

E é por isso mesmo, que grande parte das medidas que vêm sendo adotadas não trazem por razões óbvias resultados satisfatórios. São, muitas vezes, improvisações impostas pela necessidade de se manter a máquina em funcionamento, ainda que comprometendo a qualidade do serviço e até de projetos que seriam instrumentos de efetiva modernização e agilização da prestação jurisdicional.

O desafio do TJSP é, portanto, muito maior, porque, a par de um grande número de problemas e dificuldades, tramitam em seus cartórios milhões e milhões de processos.

E quando o Núcleo foi criado e encarregado da elaboração do Planejamento, o E. Órgão Especial já havia aprovado o Orçamento de 2010, o que acabou por criar maiores óbices nos detalhamentos das estratégias e fixação dos indicadores, na forma do que estabelece o § 3º, do artigo 2º, da mencionada Resolução 70/2009.

Mas, mesmo assim, estão sendo propostas metas e fixados indicadores, alguns, é verdade, de ação e não de resultado, mas com a possibilidade de serem feitos os ajustes necessários durante o lustro, em face da flexibilidade que é inerente ao próprio planejamento e estratégias.

Deve ser ressaltado, que as propostas foram construídas após dezenas de reuniões com os Senhores Servidores e ainda considerando: anteriores estudos feitos pela Fundação Getúlio Vargas; Workshop coordenado INQJ, que teve o objetivo de fazer um direcionamento estratégico para o período de 2006-2007; propostas apresentadas pelas diversas Secretarias; levantamentos feitos pela Comissão de Organização e Métodos; críticas e sugestões apresentadas por Servidores e entidades; contatos havidos com outros Órgãos, em especial com o próprio Conselho Nacional de Justiça.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

E puderam contar os Magistrados designados para o mister com a competente e dedicada colaboração dos servidores que já integravam a Assessoria de Planejamento e Gestão, hoje Núcleo de Planejamento e Gestão, que foi constituído pelo Exmo. Sr. Presidente do Tribunal, através do Provimento nº 1672/2009.

O **Planejamento Estratégico (PE)** é um processo gerencial contínuo e sistemático que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e execução, levando em conta as condições internas e externas, que visa determinar a melhor maneira de aproveitar os recursos disponíveis e por intermédio de ações programadas obter-se maior produtividade e melhor qualidade dos serviços, e para que sejam alcançados seus objetivos será necessário que todos estejam envolvidos e sejam detentores de uma visão global do Planejamento Estratégico; que todos estejam motivados e entendam o seu papel no Planejamento Estratégico; e que todos entendam os conceitos envolvidos no Planejamento Estratégico.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

METODOLOGIA

O **Balanced Scorecard - BSC** (sugestão do Conselho Nacional de Justiça - CNJ) foi a metodologia observada.

Ele reflete o **equilíbrio** entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e ainda entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Por isso procurou-se definir “**COMO A ORGANIZAÇÃO ESTÁ**” e depois “**AONDE SE QUER CHEGAR**”, e colocou-se de forma compreensível, para os diversos níveis do Tribunal, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações poderão impactar no desempenho organizacional.

As perspectivas consideradas para monitoração do desempenho das ações estratégicas do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo foram:

- **Sociedade:** ações para atender às necessidades e expectativas dos usuários/cidadãos, visando valores que envolvem: acessibilidade, celeridade, credibilidade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental e transparência. Esta perspectiva direciona as ações para as necessidades e a satisfação dos usuários/cidadãos;

- **Processos Internos:** ações para melhoria e modernização constantes dos métodos de trabalho, visando a atuação institucional, responsabilidade social e ambiental e eficiência do serviço. Esta perspectiva analisa os procedimentos de trabalhos críticos para a Organização, visando melhoria constante;

- **Recursos:** ações para promover o desenvolvimento das pessoas, da infraestrutura e da tecnologia, bem como seu bom aproveitamento. Esta perspectiva direciona a atenção para as pessoas, para a infraestrutura e para a tecnologia, necessária ao sucesso da instituição;

- **Orçamento:** ações para utilizar, de forma adequada, os recursos orçamentários e financeiros. Esta perspectiva reúne os objetivos estratégicos ligados à utilização adequada dos recursos orçamentários e financeiros.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

O que se quer é que integradas estas perspectivas, se obtenha uma gestão equilibrada do desempenho organizacional, posto que proporcionam uma visão ponderada da atual e da futura situação de seu desempenho.

E o método BSC possibilita, como possibilitou, a elaboração de um mapa estratégico com informações importantes para o estabelecimento de metas, melhorando a comunicação e o desenvolvimento do pensamento estratégico nos diversos segmentos da instituição.

MISSÃO

Distribuir Justiça

A Missão do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo é a distribuição de justiça, que se identifica com a razão de sua existência, do seu propósito institucional e aponta para o alcance de suas ações.

VISÃO

Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social

Por outro lado, a visão de futuro, conforme definição dada pelo Conselho Nacional de Justiça, que se afina indiscutivelmente com nossos ideais e expressa a situação desejada, ainda que a longo prazo, é a de ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social. É com foco nessa visão, como projeção de um cenário idealizado, possível e desejável da instituição, que as estratégias devem ser dirigidas, para melhoria do desempenho, levando também em consideração os valores considerados pela Sociedade, que são o norte e o impulso das mudanças necessárias para que os objetivos fixados sejam alcançados.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

VALORES

Os valores são costumes, posturas e idéias que direcionam o comportamento das pessoas, permeando todas as suas atividades e relações. Organizam e impulsionam as mudanças necessárias para uma organização alcançar plenamente seus objetivos.

Os principais valores que a sociedade espera do Judiciário são: acessibilidade, celeridade, credibilidade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental e transparência.

CENÁRIOS

Considerou-se, ainda, a análise de cenários, fazendo-se um diagnóstico do ambiente externo, bem como do interno de nossa instituição, com o objetivo de identificar fatores relevantes que poderiam influenciar, dificultar, impedir ou auxiliar nas ações a serem desenvolvidas.

EXTERNO

O **Cenário Externo** se consubstancia em variáveis políticas, econômicas e sociais, que interferem no ambiente organizacional do Tribunal, gerando benefícios ou dificuldades, ou seja, fatores sobre os quais não se tem controle. Neste cenário o destaque maior foi para os cortes orçamentários ditados pelo Poder Executivo, que vem sendo e serão obstáculos à atuação estratégica, e que se mostram de difícil minimização.

Por outro lado, foram ponderadas **oportunidades**, que podem favorecer a atuação estratégica do Tribunal de Justiça de São Paulo (como por exemplo convênios com o Banco do Brasil), e ainda, as políticas nacionais que estimulam o compartilhamento de conhecimento com instituições congêneres e as decorrentes de orientações do Conselho Nacional de Justiça, em especial as que estão vindo ao encontro das necessidades e interesses do Tribunal de Justiça de São Paulo.

As **ameaças** também foram consideradas, posto que representam embaraços à atuação estratégica, mas que podem ter os seus impactos reduzidos, se identificadas em tempo hábil.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

As ameaças mais relevantes detectadas foram: escassez de recursos e cortes orçamentários; pouco conhecimento da sociedade sobre os serviços prestados pelo Poder Judiciário; agravamento dos problemas sociais (desemprego, falta de moradias, falta de atendimento médico, etc.); superpopulação carcerária e falência do sistema prisional; falta de atualização da legislação processual, em especial no que tange à parte que trata de recursos, que está inadequada e emperrando a máquina judiciária; e, finalmente, aumento crescente dos litígios na sociedade.

INTERNO

No **Cenário Interno** apurou-se a existência de situações que resultam em vantagens para o ambiente de trabalho – aspectos positivos, e outras inadequadas, que geram desvantagens – aspectos negativos.

Os **positivos, PONTOS FORTES**, ou seja, variáveis controláveis que propiciam condições favoráveis ao ambiente são: corpo técnico qualificado, em especial em determinadas áreas; previsão de construção de prédio com espaço suficiente para toda a administração central na Capital; quantidade e qualidade dos equipamentos tecnológicos, agora disponíveis na maior parte das unidades; e, patrocínio da administração superior para a continuidade da cultura do Planejamento Estratégico.

Os **negativos, PONTOS FRACOS**, variáveis controláveis que provocam situações desfavoráveis ao ambiente de trabalho: quadro de pessoal reduzido; baixa motivação dos servidores; pulverização física do órgão (inadequação do espaço físico); gestão de processos deficiente; sistemas informatizados insuficientes, sem comunicação entre eles; processo de comunicação ineficaz; falta de integração entre as diversas unidades; falta de alinhamento dos servidores em cargo de direção com os resultados do Tribunal de Justiça de São Paulo; ausência de uma lei que regule cargos e carreiras dos servidores; falta de uma visão sistêmica entre as diversas áreas administrativas; baixa utilização dos meios eletrônicos de comunicação interna e externa; insatisfação dos servidores com a atual política salarial, em especial pela falta de reposição das perdas inflacionárias havidas; e deficiência na área de comunicação social.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

PERSPECTIVAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Independentemente da perspectiva, o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo tem o objetivo de alcançar melhoria em todas as suas áreas, além de atender às normas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

Considerando-se os aspectos já mencionados, foram estabelecidos os objetivos estratégicos, que se afinam com os fixados na Resolução 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, e que são representativos dos resultados pretendidos.

Enquanto a missão define os fins da instituição e a visão de futuro proporciona uma imagem do que se quer ser, os objetivos estratégicos são declarações de ações que dizem como deve ser implementada a estratégia.

Foram definidos os seguintes objetivos estratégicos para o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, visando, acima de tudo, uma melhor prestação jurisdicional e administrativa, levando-se em consideração os interesses e a satisfação da sociedade:

Objetivo 1

Adequar o número de servidores às necessidades de serviços de cada unidade, considerando a utilização de novos recursos tecnológicos;

Objetivo 2

Ampliar e aprimorar o gerenciamento de processos em 2º Grau, incluindo-se os Gabinetes dos Senhores Desembargadores e Juízes Substitutos em 2º Grau;

Objetivo 3

Aumentar o número de cargos de Assessores nos Gabinetes dos Senhores Desembargadores e de Juízes em 2º Grau;

Objetivo 4

Criar e implantar cargos de Assessores para os Juízes de 1º Grau;

Objetivo 5

Ampliar o número de Varas Digitais;

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 6

Otimizar as rotinas e procedimentos, buscando agilizar os tramites judiciais e administrativos, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços prestados;

Objetivo 7

Implantar um sistema único informatizado de gerenciamento de processos;

Objetivo 8

Criar e instalar Câmaras Digitais em 2º Grau;

Objetivo 9

Aprimorar o sistema de comunicação social do Tribunal de Justiça de São Paulo, com observância da Resolução 85/2009 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ;

Objetivo 10

Aprimorar a Ouvidoria para recebimento de críticas e sugestões de forma a se dar rápido retorno aos envolvidos;

Objetivo 11

Utilizar os portais da Internet como canal de comunicação e de transparência, inclusive para publicação de informações administrativas de interesse público;

Objetivo 12

Implantar sistema informatizado de controle de precatórios;

Objetivo 13

Fazer adaptações necessárias nos prédios existentes e cuidar para que os novos sejam dotados de facilidades para acesso de pessoas com deficiência física;

Objetivo 14

Promover ações de responsabilidade social e ambiental, atuando de forma a garantir a sustentabilidade por meio de ações educativas, de inclusão social e de práticas ecoeficientes;

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 15

Criar e instalar Escola de Servidores do Tribunal de Justiça de São Paulo, como forma de investir de maneira contínua nos recursos humanos, visando qualificação dos servidores e gestores para melhorar o desempenho de suas atribuições;

Objetivo 16

Utilizar linguagem clara e acessível em todas as divulgações;

Objetivo 17

Aperfeiçoar o sistema de divulgação, em tempo real, de andamento dos processos e de outros serviços via internet;

Objetivo 18

Prover as unidades judiciais e administrativas de infraestrutura física adequada, visando melhoria das condições de atendimento aos usuários e de trabalho dos magistrados e servidores;

Objetivo 19

Disponibilizar recursos de tecnologia de informação, nas formas e quantidades adequadas ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento;

Objetivo 20

Promover efetiva distribuição de recursos financeiros, visando garantir o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, observando em sua execução os princípios norteadores da gestão pública;

Objetivo 21

Fazer convênios visando meios para possibilitar a concretização de objetivos estabelecidos;

Objetivo 22

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia.

JUSTIFICATIVAS E AÇÕES

Objetivo 1

Adequar o número de servidores às necessidades de serviços de cada unidade, considerando a utilização de novos recursos tecnológicos.

Justificativa 1: Fazendo-se uma redistribuição do quadro funcional levando em conta as efetivas necessidades de cada unidade frente à utilização de recursos tecnológicos, o Tribunal conseguirá baixar os custos operacionais. A Fundação Getúlio Vargas já havia afirmado que “o princípio da eficiência nos lembra que, embora não se espere lucro da operação de um órgão público, é esperado que ele realize suas atividades com a máxima eficiência. Os órgãos públicos devem lutar para aplicar de maneira inteligente seus recursos, ou seja, utilizar os recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos de maneira lógica, racional e econômica. Dentre tantas modificações necessárias para modernizar a máquina pública e torná-la mais eficiente, estão a sua forma de trabalhar, a maneira como ela está organizada e os recursos tecnológicos utilizados por ela...” (A Construção do Novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, vol. II, página 20).

Ação 1: Estabelecer um cronograma de remanejamento e adequação, mediante elaboração de uma detalhada e profunda análise das necessidades de cada respectiva unidade, apresentando à alta Administração do Tribunal, através do Núcleo de Planejamento e Gestão, suas conclusões e propostas.

Objetivo 2

Ampliar e aprimorar o gerenciamento de processos em 2º Grau, incluindo-se os Gabinetes dos Senhores Desembargadores e Juízes Substitutos em 2º Grau.

Justificativa 2: Ampliando-se e instalando-se sistema informatizado de gerenciamento de processo em 2º Grau, em especial nos Gabinetes dos Senhores Desembargadores e Juízes Substitutos em 2º Grau, o Tribunal passará a ter um controle mais efetivo dos processos e, ao mesmo tempo, permitirá que haja uma agilização no processamento, com redução, até, de tarefas que hoje são atribuídas aos Cartórios.

Ação 2: Instalar o programa SAJ, para gerenciamento dos gabinetes.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 3

Aumentar o número de cargos de Assessores nos Gabinetes dos Senhores Desembargadores e de Juízes em 2º Grau.

Justificativa 3: O aumento de assessores nos gabinetes dos Desembargadores e Juízes Substitutos em 2º Grau, medida há muito reclamada, ajudará, com certeza, com impacto orçamentário muito inferior ao que se teria com a criação de novos cargos de Desembargadores ou de Juízes Substitutos e instalação de novos gabinetes, na redução dos acervos existentes, aumentando a produtividade de 2º Grau em percentual que se estima de 30%.

Ação 3: Implantar os cargos, assim que aprovada a lei.

Objetivo 4

Criar e implantar cargos de Assessores para os Juízes de 1º Grau.

Justificativa 4: Estudar e propor a criação de assessores para os juízes de 1º Grau, posto que se trata de providência que gerará impacto financeiro muito menor do que se teria com a criação e instalação de novas Varas com seus respectivos Cartórios, e que, sem sombra de dúvida, agilizará a prestação jurisdicional de 1º Grau em pelo menos 20%. O que se quer é a elaboração, encaminhamento e aprovação de Projeto de Lei.

Ação 4: Implantar os cargos, assim que aprovada a lei.

Objetivo 5

Ampliar o número de Varas Digitais.

Justificativa 5: A tendência da modernização no judiciário é busca da celeridade com segurança e economia. As Varas Digitais tem apontado para tal trinômio. Assim, na medida em que o Tribunal conta com experiências positivas que estão sendo adequadas e aprimoradas, novas Varas “sem papel” deverão ser criadas. A primeira prioridade é a instalação do sistema SAJ nas Varas das Execuções Criminais.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Ação 5: Instalar o sistema SAJ nas Varas das Execuções Criminais.

Objetivo 6

Otimizar as rotinas e procedimentos, buscando agilizar os tramites judiciais e administrativos, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços prestados.

Justificativa 6: A otimização de rotinas, em face de propostas que já vinham sendo analisadas pela Comissão de Organização e Métodos possibilitará uma agilização nos tramites dos processos, com barateamento dos custos, com conseqüente melhora da produtividade. A realização periódica de “workshops” regionalizados, coordenados pela Secretaria de Primeira Instância, permitirá que sejam apuradas deficiências e dificuldades e, em contrapartida, as boas práticas que vem sendo utilizadas, para que sejam divulgadas e incorporadas. Para tanto, deverão ser organizados eventos, no mínimo, 2 (dois) por ano.

Ação 6: Realizar periódicos “workshops” regionalizados.

Objetivo 7

Implantar um sistema único informatizado de gerenciamento de processos.

Justificativa 7: A conexão de todas as Varas do Estado a um sistema único de gerenciamento de processos possibilitará, sem sombra de dúvida, uma melhoria sensível do serviço, como aumento da produtividade, com maior segurança. A instalação já se iniciou na Comarca da Capital e espera-se obter recursos financeiros para que se possa ter o Estado inteiro interligado até o ano de 2014.

Ação 7: Conectar todas as Varas do Estado de São Paulo a um sistema único de gerenciamento.

Objetivo 8

Criar e instalar Câmaras Digitais em 2º Grau.

Justificativa 8: A criação de Câmaras Digitais é hoje uma necessidade. Não se pode conceber a existência de Varas Digitais sem que tenha órgãos com a mesma tecnologia em 2º Grau para apreciação dos recursos interpostos. É inconcebível pensar-se em processo sem papel em 1º Grau, e manter-se no 2º a tradição de fazer-se a autuação, imprimir-se todo o processado, com manifesto entrave no andamento e aumento de despesas.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Ação 8: Implementar a instalação de 2 (duas) Câmaras Digitais.

Ação 23: Agilizar a publicação dos acórdãos.

Objetivo 9

Aprimorar o sistema de comunicação social do Tribunal de Justiça de São Paulo, com observância da Resolução 85/2009 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

Justificativa 9: O sistema de comunicação social do Tribunal deve ser aprimorado, para que possa transmitir à sociedade com clareza, em linguagem fácil, as notícias que são de seu interesse. É importante, na nova cultura, que o Tribunal passe a usar de forma mais efetiva e constante as mídias para se aproximar da sociedade. Aliás, a sociedade não faz diferenças técnicas que distinguem o Poder Judiciário do Ministério Público, da Polícia, da Defensoria Pública, das Procuradorias e outras instituições. Por isso, quando a sociedade reclama da Justiça, de sua morosidade, de seus custos, de sua ineficiência e de suas injustiças, está a reclamar, na verdade, do conjunto que aqueles órgãos e instituições formam, independentemente do perfil conceitual de cada qual. Por isso, é imperioso o funcionamento adequado do sistema de comunicação, ainda que seja para assumir nossas deficiências, de forma a minimizar os máximos, em um ambiente desfavorável e repleto de prejuízos; e maximizar os mínimos, quando se tenta otimizar os poucos ganhos que tal ambiente permite (A Construção do Novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, vol. II, página 140) e apontar com clareza quais são, em cada ponto, os efetivos responsáveis pela atuação insatisfatória ocorrida.

Ação 9: Realizar um “workshop” no primeiro semestre de 2010.

Objetivo 10

Aprimorar a Ouvidoria para recebimento de críticas e sugestões de forma a se dar rápido retorno aos envolvidos.

Justificativa 10: Os serviços da Ouvidoria precisam ser aprimorados, de forma que possam ter providências mais rápidas e respostas mais breves aos interessados. Além disso, deve ser criada uma Ouvidoria exclusivamente para os servidores, desafogando a atual para que tenha maior disponibilidade para atender ao público externo. Já foram feitos estudos

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

preliminares objetivando a criação da Ouvidoria dos servidores pela Comissão Salarial, dependendo o projeto apenas de pequenos detalhamentos, havendo possibilidade de ser colocado em funcionamento nos próximos 10 meses.

Ação 10: Criar a ouvidoria dos servidores do Poder Judiciário do Estado de São Paulo.

Objetivo 11

Utilizar os portais da Internet como canal de comunicação e de transparência, inclusive para publicação de informações administrativas de interesse público.

Justificativa 11: Utilizar o Portal Internet para divulgação de matéria de interesse da sociedade, nele inserindo, ainda, os dados necessários atinentes à Justiça em Números de São Paulo e todos aqueles que se fizerem necessários para dar cada vez mais transparência à Justiça Paulista.

Ação 11: Inserir no Portal, gradativamente, dados que resultem em maior transparência e outros que divulguem com maior clareza os serviços desenvolvidos, colocados à disposição da sociedade.

Objetivo 12

Implantar sistema informatizado de controle de precatórios.

Justificativa 12: O Tribunal de Justiça de São Paulo conta com sistema extremamente precário de controle dos precatórios. Assim, para garantir a efetividade de suas decisões, é necessário que invista em tal setor, dotando-o de instrumentos adequados para que possa controlar todas as dívidas do Estado e dos Municípios, como aliás, exige a Carta Magna.

Ação 12: Instalar o módulo SAJ de controle de precatórios.

Objetivo 13

Fazer adaptações necessárias nos prédios existentes e cuidar para que os novos sejam dotados de facilidades para acesso de pessoas com deficiência física.

Justificativa 13: Os prédios próprios do Tribunal e parte dos alugados não contam com meios que facilitem o acesso de pessoas portadoras de deficiências físicas. O Departamento

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

de Engenharia deverá fazer um levantamento das situações existentes, apontando soluções, para que possa ser, caso a caso, encontrada forma de garantir a acessibilidade.

Ação 13: Implementar obras para garantir a acessibilidade.

Objetivo 14

Promover ações de responsabilidade social e ambiental, atuando de forma a garantir a sustentabilidade por meio de ações educativas, de inclusão social e de práticas ecoeficientes.

Justificativa 14: É necessário que os servidores se envolvam em ações ambientais e como agentes multiplicadores as repassem à sociedade. Devem ser encetadas campanhas permanentes visando, nos primeiros 12 meses, redução de 10%, em kw, no consumo de energia elétrica. A Secretaria da Administração deverá incentivar medidas como a de desligar todas as luzes quando o ambiente estiver suficientemente claro com a iluminação natural e desligar todas as luzes na hora do encerramento dos trabalhos diários. Deverão, ainda, ser tomadas medidas visando a economia de água, em m³, através de fiscalização e cuidados para que todo e qualquer vazamento constatado nas torneiras ou válvulas sejam prontamente reparados.

Ação 14: Encetar campanhas permanentes visando reduções no consumo de água e energia elétrica, em m³ e kw, respectivamente.

Objetivo 15

Criar e instalar Escola de Servidores do Tribunal de Justiça de São Paulo, como forma de investir de maneira continua nos recursos humanos, visando qualificação dos servidores e gestores para melhorar o desempenho de suas atribuições.

Justificativa 15: A criação da Escola de Servidores, na medida em que o Tribunal já conta com a Escola de Magistrados, consertará uma injustiça que já se arrasta há anos. Com tal instrumento os servidores poderão ser capacitados e receber treinamentos periódicos para melhoria de suas atividades. Existe um projeto já elaborado pela Secretaria de Planejamento

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

de Recursos Humanos, que deverá ser encaminhado à alta administração do Tribunal, pelo Núcleo de Planejamento e Gestão, para definição da questão. Prazo: 6 (seis) meses.

Ação 15: Implantar Projeto elaborado pela Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos.

Objetivo 16

Utilizar linguagem clara e acessível em todas as divulgações.

Justificativa 16: Este objetivo se aproxima do que se pretende fazer com a comunicação social do Tribunal, mas tem um aspecto mais crucial, que é o de se tentar mudar a cultura, para que os próprios Magistrados passem a se expressar de forma mais clara, a fim de que a sociedade possa apreender as razões que norteiam as decisões proferidas.

Ação 16: Organizar evento dirigido aos magistrados das duas Instâncias.

Objetivo 17

Aperfeiçoar o sistema de divulgação, em tempo real, de andamento dos processos e de outros serviços via internet.

Justificativa 17: Aprimorar a divulgação, em tempo real, de todos os atos do processo pela internet, e oferecer, pelo mesmo sistema, outros serviços para diminuir o afluxo de pessoas aos cartórios e para que os feitos tenham maior celeridade.

Ação 17: Implementar o Portal de Custas do Tribunal

Objetivo 18

Prover as unidades judiciais e administrativas de infraestrutura física adequada, visando melhoria das condições de atendimento aos usuários e de trabalho dos magistrados e servidores.

Justificativa 18: Adequar as unidades judiciárias de espaços adequados e dignos, tanto para os Magistrados e Servidores, quanto para as partes que lá comparecem.

Ação 18: Mudar os Gabinetes dos Desembargadores da Seção de Direito Público para outro prédio.

Ação 24: Instalar o Fórum Digital do Butantã.

Objetivo 19

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Disponibilizar recursos de tecnologia de informação, nas formas e quantidades adequadas ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento.

Justificativa 19: Eliminar as ilhas existentes no Estado e dotar as Comarcas e Varas com equipamentos de informática e programas, para que os serviços possam ser agilizados.

Ação 19: Implementar a interligação informatizada de todas as Comarcas, de forma a eliminar as ilhas existentes

Objetivo 20

Promover efetiva distribuição de recursos financeiros, visando garantir o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, observando em sua execução os princípios norteadores da gestão pública.

Justificativa 20: Elaborar a peça orçamentária com rigor e ao mesmo tempo com substância, demonstrando com dados estatísticos, a necessidade da verba pleiteada para que possam ser atendidas as metas ditadas pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ e o Plano Plurianual. O Núcleo de Planejamento e Gestão deverá encaminhar à Comissão de Orçamento até a primeira quinzena de janeiro de cada exercício, os dados apontados na primeira proposta, de forma a adequar o PPA vigente (Lei 13.123, de 08/07/2008) – 2008/2011, a LDO e dar diretriz às solicitações de dados para a POS do próximo exercício.

Ação 20: Fornecer, através do Núcleo de Planejamento e Gestão, à Secretaria de Orçamento e Finanças, os dados e demonstrativos que forem necessários para embasamento das peças orçamentárias.

Objetivo 21

Fazer convênios visando meios para possibilitar a concretização de objetivos estabelecidos.

Justificativa 21: Fazer convênios com outros órgãos, em especial, nesta fase, com a Prefeitura Municipal de São Paulo, objetivando apoio financeiro para implantação de Vara Digital para as execuções municipais e com a Prefeitura Municipal de São José dos Campos.

Ação 21: Concretizar convênios.

Objetivo 22

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia.

Justificativa 22: Motivar e comprometer Magistrados e Servidores com a execução da Estratégia.

Ação 22: Realizar reuniões trimestrais periódicas de execução da Estratégia.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 1

Adequar o número de servidores às necessidades de serviços de cada unidade, considerando a utilização de novos recursos tecnológicos

GESTÃO DE PESSOAS

Ação 1

Estabelecer um cronograma de remanejamento e adequação, mediante elaboração de uma detalhada e profunda análise das necessidades de cada respectiva unidade, apresentando à alta Administração do Tribunal, através do Núcleo de Planejamento e Gestão, suas conclusões e propostas

Indicador

O indicador mede o quantitativo de áreas da Secretaria do Tribunal de Justiça de São Paulo que tiveram o número de servidores adequados às suas efetivas necessidades

Meta 1

Jan/2010	Jan/2011	Jan/2012	Jan/2013
0%	35%	70%	100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 2

Ampliar e aprimorar o gerenciamento de processos em 2º Grau, incluindo-se os Gabinetes dos Senhores Desembargadores e Juízes Substitutos em 2º Grau

EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

Ação 2

Instalar o programa SAJ, para gerenciamento dos gabinetes

Indicador

O indicador reflete o percentual de Gabinetes que receberão a implantação de sistema informatizado de gerenciamento

Meta 2

Mar/2010	Abr/2010	Mai/2010
100% da Seção de Direito Privado I	100% da Seção de Direito Privado I e II	100% da Seção de Direito Público

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 3

Aumentar o número de cargos de Assessores nos Gabinetes dos Senhores Desembargadores e de Juízes em 2º Grau

EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

Ação 3

Implantar os cargos, assim que aprovada a lei

Indicador

O indicador reflete o percentual de cargos providos

Meta 3

Dez/2014 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 4

Criar e implantar cargos de Assessores para os Juízes de 1º Grau

EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

Ação 4

Implantar os cargos, assim que aprovada a lei

Indicador

O indicador reflete o percentual de cargos providos

Meta 4

Dez/2014 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 5

Ampliar o número de Varas Digitais

EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

Ação 5

Instalar sistema SAJ nas Varas das Execuções Criminais

Indicador

O indicador reflete o percentual de Varas das Execuções Criminais em implantação do sistema de processo eletrônico

Meta 5

Jun/2011 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 6

Otimizar as rotinas e procedimentos, buscando agilizar os tramites judiciais e administrativos, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços prestados

EFICIÊNCIA DO SERVICO

Ação 6

Realizar periódicos “workshops” regionalizados

Indicador

O indicador reflete o número de “workshops” realizados

Meta 6

Jul/2010	Jan/2011	Jul/2011	Jan/2012	Jul/2012	Jan/2013	Jul/2013
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 7

Implantar um sistema único informatizado de gerenciamento de processos

INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

Ação 7

Conectar todas as Varas do Estado de São Paulo a um sistema único de gerenciamento

Indicador

O indicador reflete o percentual de Varas integradas ao sistema

Meta 7

Abr/2010	Abr/2012	Abr/2013	Jan/2014
100% das Varas Criminais da Capital	100% das Varas Cíveis da Capital e 100% das Varas da Grande SP	50% das Varas do Interior e Litoral	100% das Varas do Interior e Litoral

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 8

Criar e instalar Câmaras Digitais em 2º Grau

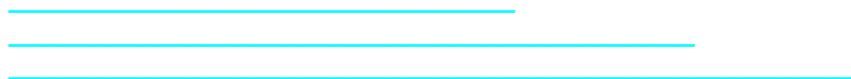
EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

Ação 8

Implementar a instalação de 2 (duas) Câmaras Digitais

Indicador

O indicador reflete o percentual de Câmaras Digitais instaladas, sendo a previsão de 2 (duas)



Meta 8

Jul/2012 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 9

Aprimorar o sistema de comunicação social do Tribunal de Justiça de São Paulo, com observância da Resolução 85/2009 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Ação 9

Realizar um “workshop” no primeiro semestre de 2010

Indicador

O indicador reflete a realização do “workshop” previsto

Meta 9

Jul/2010 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 10

Aprimorar a Ouvidoria para recebimento de críticas e sugestões de forma a se dar rápido retorno aos envolvidos

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Ação 10

Criar a Ouvidoria dos servidores do Poder Judiciário do Estado de São Paulo

Indicador

O indicador reflete a implantação do projeto

Meta 10

Dez/2011 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 11

Utilizar os portais da Internet como canal de comunicação e de transparência, inclusive para publicação de informações administrativas de interesse público

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Ação 11

Inserir no Portal, gradativamente, dados que resultem em maior transparência e outros que divulguem com maior clareza os serviços desenvolvidos, colocados à disposição da sociedade

Indicador

O indicador reflete o percentual de incremento das divulgações

Meta 11

Dez/2011	Dez/2012
para 75%	para 50%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 12

Implantar sistema informatizado de controle de precatórios

EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

Ação 12

Instalar o módulo SAJ de controle de precatórios

Indicador

O indicador reflete a instalação efetiva do sistema

Meta 12

Dez/2014 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 13

Fazer adaptações necessárias nos prédios existentes e cuidar para que os novos sejam dotados de facilidades para acesso de pessoas com deficiência física

RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

Ação 13

Implementar obras para garantir a acessibilidade

Indicador

O indicador reflete o percentual de unidades com garantia de acessibilidade

Meta 13

Jul/2010	Jul/2011	Jul/2012	Jul/2014
60%	70%	80%	90%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 14

Promover ações de responsabilidade social e ambiental, atuando de forma a garantir a sustentabilidade por meio de ações educativas, de inclusão social e de práticas ecoeficientes

RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

Ação 14

Encetar campanhas permanentes visando reduções no consumo de água e energia elétrica, em m³ e kw, respectivamente

Indicador

O indicador reflete o percentual a ser atingido

Meta 14

Dez/2013 – para 90%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 15

Criar e instalar Escola de Servidores do Tribunal de Justiça de São Paulo, como forma de investir de maneira contínua nos recursos humanos, visando qualificação dos servidores e gestores para melhorar o desempenho de suas atribuições

GESTÃO DE PESSOAS

Ação 15

Implantar Projeto elaborado pela Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos

Indicador

O indicador reflete a efetiva instalação da Escola

Meta 15

Jul/2014 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 16

Utilizar linguagem clara e acessível em todas as divulgações

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Ação 16

Organizar evento dirigido aos magistrados das duas Instâncias

Indicador

O indicador reflete a realização do evento

Meta 16

Dez/2010 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 17

Aperfeiçoar o sistema de divulgação, em tempo real, de andamento dos processos e de outros serviços via internet

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Ação 17

Implementar o Portal de Custas do Tribunal

Indicador

O indicador reflete a disponibilização do recurso na internet

Meta 17

Dez/2010 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 18

Prover as unidades judiciais e administrativas de infraestrutura física adequada, visando melhoria das condições de atendimento aos usuários e de trabalho dos magistrados e servidores

INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

Ação 18

Mudar os Gabinetes dos Desembargadores da Seção de Direito Público para outro prédio

Indicador

O indicador reflete a mudança dos Gabinetes

Meta 18

Jul/2010 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 19

Disponibilizar recursos de tecnologia de informação, nas formas e quantidades adequadas ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento

INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

Ação 19

Implementar a interligação informatizada de todas as Comarcas, de forma a eliminar as ilhas existentes

Indicador

O indicador reflete o percentual de ilhas eliminadas

Meta 19

Dez/2014 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 20

Promover efetiva distribuição de recursos financeiros, visando garantir o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, observando em sua execução os princípios norteadores da gestão pública

ORÇAMENTO

Ação 20

Fornecer, através do Núcleo de Planejamento e Gestão, à Secretaria de Orçamento e Finanças, os dados e demonstrativos que forem necessários para embasamento das peças orçamentárias

Indicador

O indicador reflete o percentual de dados a serem fornecidos anualmente

Meta 20

Jun/2010	Jun/2011	Jun/2012	Jun/2013
100%	100%	100%	100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 21

Fazer convênios visando meios para possibilitar a concretização de objetivos estabelecidos

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Ação 21

Concretizar convênios

Indicador

O indicador reflete as assinaturas de convênios

Meta 21

Dez/2014 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 22

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Ação 22

Realizar reuniões trimestrais periódicas de execução da Estratégia

Indicador

O indicador reflete o percentual de reuniões realizadas

Meta 22

Dez/2014 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

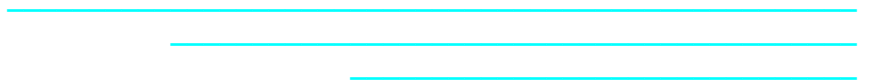
Objetivo 8

Criar e instalar Câmaras Digitais em 2º Grau

EFICIÊNCIA DO SERVIÇO

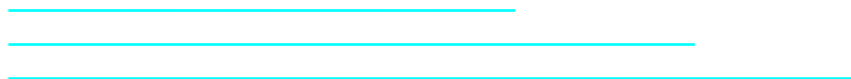
Ação 23

Agilizar a publicação dos acórdãos



Indicador

O indicador reflete o percentual de acórdãos publicados dentro do prazo padrão



Meta 23

Dez/2014 – 90%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Objetivo 18

Prover as unidades judiciais e administrativas de infraestrutura física adequada, visando melhoria das condições de atendimento aos usuários e de trabalho dos magistrados e servidores

INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

Ação 24

Instalar o Fórum Digital do Butantã

Indicador

O indicador reflete a efetiva instalação do Fórum

Meta 24

Dez/2012 – 100%

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

RESULTADOS ESPERADOS

Com a conjugação das diversas ações espera-se, até 2014, melhorar a Eficiência Operacional, para garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais administrativos e assegurar uma razoável duração do processo, além de aumentar a Produtividade dos Magistrados (conhecimento e execução, 1º grau, 2º grau e juizados).

Consequentemente espera-se obter por parte dos servidores:

Comprometimento maior com a instituição, atuando com responsabilidade para o alcance dos resultados da instituição;

Comprometimento ético, agindo com discrição, respeito e imparcialidade nas relações hierárquicas, com os pares, colaboradores e destinatários.

Como contrapartida espera-se:

Valorização do servidor, reconhecendo o capital humano como principal fator de desenvolvimento da instituição;

Gestão participativa, favorecendo o envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisões;

Espírito de equipe, compartilhamento de responsabilidades e resultados;

Transparência, dando plena visibilidade aos atos praticados;

Parceria, valorizando a interdependência para o alcance de objetivos comuns, estabelecendo relações de confiança.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo apresentado propõe projetos que foram elaborados através de esforços com o objetivo de garantir o atendimento das metas e consequentemente aumento da melhoria e qualidade dos serviços.

Fazer com que a missão “**Distribuir Justiça**” seja alcançada é o principal motivo deste Planejamento. Além de se compromissar em utilizar de forma racional e equilibrada os recursos disponíveis, e obter a melhoria das condições de trabalho dos servidores, o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo pretende mudar o Poder Judiciário para melhor, dando seu exemplo de transparência, modernização e qualidade dos serviços.

Presidente

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

EQUIPE

ELABORAÇÃO

Presidência do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo

Desembargador **Roberto Antonio Vallim Bellocchi**

Conselho Superior da Magistratura

Desembargador **Antonio Carlos Munhoz Soares (Vice-Presidente)**

Desembargador **Antonio Luiz Reis Kuntz (Corregedor)**

Desembargador **Eduardo Pereira Santos (Presidente da Seção Criminal)**

Desembargador **Luiz Antonio Rodrigues da Silva (Presidente da Seção de Direito Privado)**

Desembargador **Antonio Carlos Viana Santos (Presidente da Seção de Direito Público)**

Desembargador **Luiz Elias Tâmbara (Decano)**

Núcleo de Planejamento e Gestão do Tribunal de Justiça de São Paulo

Desembargador **Samuel Alves de Melo Júnior**

Desembargadora **Vera Angrisani**

Desembargador **Fábio Monteiro Gouvêa**

Doutor **João Carlos Sá Moreira de Oliveira**

Doutor **José Maurício Conti**

Assessoria de Planejamento e Gestão

Carmen Giadans Corbillon G. Martins

Célia da Silva Praes

Daniela Minetto Robles

Emerson Martins

Fernanda Crivaro Custodio

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

COLABORAÇÃO

Comissão de Gestores das Metas Nacionais de Nivelamento

Doutor **Augusto Drommond Lepage**

Doutor **Claudio Augusto Pedrassi**

Doutor **Rubens Rihl Pires Correa**

Secretaria Judiciária

Solange de Fátima Orsi Bulgueroni

Secretaria de Orçamento e Finanças

Neusa Pereira da Siva Hopp

Secretaria de Tecnologia da Informação

Rosely Padilha de Sousa Castilho

Secretaria de Abastecimento

Eduardo Roberto Alcântara

Secretaria de Administração

Sandra Regina Pereira

Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos

Lílian Salvador de Paula

Secretaria de Gerenciamento de Recursos Humanos

Diva Elena Gatti da Mota Barreto

Secretaria da Primeira Instância

Ana Lucia da Costa Negreiros

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

BIBLIOGRAFIA

- KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. – A Execução Premium, 1ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008;
- OLIVEIRA, Djalma P. R., Planejamento Estratégico – Conceitos Metodologia Práticas, 24ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007;
- KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. – Alinhamento, 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006;
- CERTO, Samuel C. - PETER, J. Paul — MARCONDES, Reynaldo C. - CESAR, Ana Maria R., - Administração Estratégica, 2º Edição. São Paulo: Pearson, 2005;
- KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. – Kaplan e Norton na Prática, 11ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004;
- KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. – Mapas Estratégicos, 10ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004;

- WIKIPEDIA. Balanced Scorecard. Disponível em:
http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard

- Sites:
<http://www.administradores.com.br>
<http://www.gespublica.gov.br>
<http://www.ogerente.com.br>
<http://www.hsm.com.br>
<http://www.mundopm.com.br>
<http://www.pmi.org.br>
<http://www.cnj.jus.br>

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

PROPOSTAS E SUGESTÕES RECEBIDAS

PROPOSTAS DA SECRETARIA JUDICIÁRIA

1) disponibilização de um sistema único de informática, com funcionalidades de controles estatísticos, como avanço no tocante à almejada celeridade na tramitação processual;

2) ampliação do quadro de servidores, por intermédio da contratação de 60 novos escreventes. O atual quadro tem se mostrado insuficiente para atender às crescentes demandas, razão pela qual tem sido necessária a prestação de serviços extraordinários ininterruptos, circunstância que, muitas vezes, compromete os resultados;

3) destinação de um edifício que possibilitasse a instalação de todas as Unidades Judiciárias de 2º Grau traria inegáveis benefícios no que tange à tramitação dos feitos e ao atendimento ao público. Atualmente, essas Unidades estão distribuídas nos Edifícios do Palácio da Justiça (Entradas e Distribuições de Feitos Originários, Protocolo, Central de Informações e Cartórios de Direito Público e Câmara e Órgão Especial), no João Mendes Jr (Entrada e Distribuição de Feitos Originários de natureza criminal, Protocolo, Central de Informações, Cartórios Criminais e de Direito Privado 3), no Pátio do Colégio (Entrada e Distribuição de Feitos Originários de Direito Privado 1, Protocolo, Central de Informações e Cartórios de Direito Privado 1 e 2) e no Complexo Judiciário do Ipiranga (Entradas e Distribuições de Recursos de Direito Privado, Público e Criminal e Cartórios de Processamento de Acervos).

PROPOSTA DA SECRETARIA DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Eliminação do passivo existente a favor dos servidores (Férias, Licença Prêmio, Horas Credoras e Fator de Atualização Monetária);

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

PROPOSTAS DA SECRETARIA DA 1ª INSTÂNCIA

- 1) Viabilizar a troca Eletrônica de informações entre as Varas de Competência Criminal e Execução Criminal do TJSP com os órgãos públicos interessados (SAD, IIRGD, TRE);
- 2) Projeto de Gestão Documental;
- 3) Divulgar os serviços prestados pelo TJ através dos Totens, Internet, Intranet e folheteria;
- 4) Padronização dos modelos de expedientes cartorários;
- 5) Monitoramento da implantação dos sistema SAJ/PG-5;
- 6) Mutirões de conciliação;
- 7) Estruturação dos setores de conciliação;
- 8) Formulários padrões para petições, com disponibilização no Portal, segundo as tabelas processuais unificadas (Res. 46/CNJ);
- 9) Instituir projeto de comunicação exclusivamente via email entre os setores do TJ e destes com grandes instituições externas;
- 10) Padronizar as rotinas cartorárias, através da elaboração de normas de trabalho;
- 11) Propor à Corregedoria Geral da Justiça a atualização das Normas de Serviço;
- 12) Terceirização dos serviços de reprografia de aproximadamente 300 Comarcas do Interior;
- 13) Implantação do Projeto Malas e Malotes (controle eletrônico);
- 14) Projeto VEC, com elaboração de fluxos de trabalho e procedimentos de execução criminal e sua integração;
- 15) Manuais de procedimentos cartorários, com divulgação através de sistema informatizado;
- 16) Fazer diagnóstico, estudo, planejamento e implantação da Seção Administrativa de Distribuição de Mandados nas Unidades Judiciárias. Central de Mandados.

PROPOSTAS DA SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- 1) continuidade da informatização dos processos de trabalho para possibilitar melhor gestão dos recursos humanos e do orçamento destinado a pessoal do Tribunal de Justiça;
- 2) manutenção e reciclagem das Brigadas de Incêndio da Capital;

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

- 3) adequação do Programa de Estagiários a nova legislação;
- 4) desmembramento da então Secretaria de Recursos Humanos em Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos e Secretaria de Gestão de Recursos Humanos;
- 5) adequação dos ambulatorios médicos e odontológicos da Capital;
- 6) manutenção do Programa de Vacinação Anti Gripe para a Capital e Grande São Paulo;
- 7) ampliação do atendimento odontológico aos Auxiliares Judiciários da Capital;
- 8) implementação da contratação de médicos para a realização de perícias médicas em Magistrados, nos casos previamente determinados pela E. Presidência;
- 9) continuidade dos Programas de Prevenção de Saúde;
- 10) continuidade dos Seminários: “A importância da saúde na gestão de pessoas”, destinado aos diretores de cartórios da Capital.

PROPOSTAS DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

- 1) Inspeção Periódica nos prédios;
- 2) Avaliação da Qualidade dos Serviços Prestados Pelas Administrações de Prédio;
- 3) Prover e/ou complementar a mão de obra das administrações de prédios, nas áreas de manutenção – copa – elevador – telefonia e transporte;
- 4) Implantação de máquinas de bebidas quentes nos prédios da capital;
- 5) Implantação de restaurante para servidores nos prédios da Capital;
- 6) Terceirização do fornecimento de lanches SOS Senhores Juizes nos prédios da Capital;
- 7) Capacitação e treinamento na área da copa, de manutenção, telefonia e de elevadores;
- 8) Padronizar os vestuários dos servidores, na área de atendimento na Copa, elevadores e manutenção;
- 9) Padronização das normas de trabalhos nas administrações prediais;
- 10) Suprimento (ampliação quantitativa e qualitativa) de serviço de vigilância terceirizada diuturna para unidades administrativas da Capital;
- 11) Suprimento (dotar todas as comarcas do interior) de serviço de Vigilância terceirizada noturna para as Comarcas do Interior;
- 12) Concurso para suprimento de 100 cargos de Agentes de Fiscalização Judiciária;
- 13) Cursos periódicos de reciclagem para Agentes de Fiscalização Judiciária;

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

- 14)** Cursos periódicos de reciclagem para Chefes de Seção de Segurança Patrimonial;
- 15)** Suprimento de Circuito Fechado de Televisão (CFTV) nas unidades administrativas, GADEs e grande São Paulo com maior grau de vulnerabilidade;
- 16)** Suprimento das Administrações das Comarcas do Interior com os rádios transceptores (H.Ts.) com tecnologia digital;
- 17)** Capacitação para Chefes de Seção das Administrações dos Prédios da Capital;
- 18)** Realização de Seminários sobre temas específicos relacionados à Administração de Prédios e Zeladoria;
- 19)** Substituição parcial da frota de veículos administrativos, em especial, os do tipo VW-Kombi (fabricados no ano 1984);
- 20)** Substituição parcial da frota de representação, em especial, os 95 veículos VW Santana (fabricados no ano 1998);
- 21)** Estrita observância da Proposta Orçamentária Setorial (POS) como requisito para compras e contratações do exercício;
- 22)** Atualização do Provimento que disciplina os procedimentos de compras e contratações, com minuta em fase de análise superior;
- 23)** Integração de todos os sistemas em uso, objetivando a celeridade de informações e relatórios;
- 24)** Gerenciamento mais efetivo dos prazos contratuais em parceria com as licitações para sua substituição, evitando-se descontinuidade dos serviços e fornecimentos;
- 25)** Aprimoramento do Sistema de Registro de Preços, para não ocorrer desabastecimento do Almoxarifado Central;
- 26)** Continuidade e aperfeiçoamento do sistema eletrônico de compras;
- 27)** Expansão do Sistema eletrônico de compras para as unidades requisitantes;
- 28)** Tratamento específico do banco de dados de material necessário para o sistema eletrônico de compras em desenvolvimento; Ampliação da divulgação da “Cartilha de Compras e Contratações”;
- 29)** Reestruturação da área de contratos;
- 30)** Aperfeiçoamento de sistema de acompanhamento e gestão de contratos (SGF) com correção de funcionalidades (cálculo automático de reajuste, lançamento de registros de preços, cálculos e lançamentos de valores *pro-ratados*, etc.);
- 31)** Alocação de servidores para complementação do quadro de funcionários;

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

32) Possibilidade de utilização do “banco de talentos” para aproveitamento de profissionais identificados com a área.

PROPOSTAS DA SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

PROGRAMA:

MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

PORTIFÓLIO:

- INFORMATIZAÇÃO DO 1º GRAU
- INFORMATIZAÇÃO DO 2º GRAU
- INFORMATIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO ADMINISTRATIVO
- INFORMATIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO ORÇAMENTÁRIO
- INFORMATIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETOS:

1. Implantação de infraestrutura – Data Center: Este projeto contempla a locação de ambiente seguro e de alta disponibilidade para hospedagem dos equipamentos de grande porte (servidores e storages) do TJSP para viabilizar a implantação e manutenção dos sistemas das diversas áreas;
2. Implantação de infraestrutura – Data Center – Redundância: Este projeto contempla a necessidade de instalação de ambiente de segurança e alta disponibilidade, redundante, em espaço físico do TJSP, para sediar os equipamentos de grande porte (servidores e storages) viabilizando o Plano de Continuidade de Negócios;
3. Pontos de rede: Este projeto contempla a manutenção, instalação e reestruturação de pontos de rede nos diversos prédios do TJSP, cerca de 600;
4. Pontos de rede para o Fórum João Mendes Jr.: Este projeto contempla a manutenção, instalação e reestruturação de pontos de rede no Fórum João Mendes Jr.;
5. Pontos de rede para o Fórum Helly Lopes Meireles: Este projeto contempla a manutenção, instalação e reestruturação de pontos de rede no Fórum Helly Lopes Meireles.
6. Pontos de rede para o Fórum Mário Guimarães: Este projeto contempla a manutenção, instalação e reestruturação de pontos de rede no Fórum Mário Guimarães;

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

7. Projeto de implantação de rede wireless no Palácio da Justiça: Este projeto contempla a de instalação de rede sem fio nas dependências do Palácio da Justiça, devido as características construtivas da edificação (tombado pelo patrimônio histórico);

8. Acelerador de link WAN: Este projeto contempla a melhoria de performance dos links INTRAGOV, evitando a ampliação de velocidade dos links. Haverá, também, a otimização e a melhoria do desempenho dos sistemas;

9. Redundância de infraestrutura de comunicação: Este projeto contempla a redundância dos links de comunicação, provendo maior disponibilidade ao acesso das unidades do TJSP;

10. Switches de grande porte: Este projeto contempla a aquisição de equipamentos ativos de redes para grandes prédios e Data Center para expansão de serviços, provendo comunicação entre os servidores e microcomputadores do TJSP;

11. Switches departamentais: Este projeto contempla a aquisição de equipamentos ativos de redes locais, para comunicação dos microcomputadores com a rede do TJSP;

12. No-breaks de rack: Este projeto contempla a aquisição de equipamentos para contingência e proteção contra surtos elétricos dos elementos ativos das redes do TJSP;

13. Gestão física da rede: Este projeto contempla a contratação de serviço de monitoramento da rede física, evitando que ligações indevidas sejam efetuadas nas redes do TJSP, provendo análise detalhada do ambiente físico da rede;

14. Migração para Voz sobre IP (VoIP): Este projeto contempla a migração do sistema de telefonia analógica para VoIP, permitindo a comunicação unificada de voz e dados nas redes do TJSP;

15. Videoconferência – Serviço: Este projeto contempla a contratação do serviço de videoconferência para comunicação on-line sem a necessidade de deslocamento entre as unidades do TJSP;

16. Aquisição de equipamentos de grande porte para implantação no Data Center – Servidores e Storage: Este projeto contempla a necessidade de aquisição de servidores e storages para suportar o processamento e armazenamento dos sistemas, das diversas áreas do TJSP;

17. Aquisição de microcomputadores: Este projeto contempla a necessidade de expansão e substituição de microcomputadores das diversas áreas do TJSP, em condições obsoletas. Contempla, também, a devolução dos equipamentos cedidos em comodato, pelas empresas PRODESP e NOSSA CAIXA;

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

18. Aquisição de notebooks: Este projeto contempla a necessidade de possibilitar a continuidade das atividades dos magistrados e funcionários de determinadas áreas técnicas, independente do local de sua atividade;

19. Contratação dos serviços de outsourcing de impressão e digitalização: Este projeto contempla a necessidade de substituir impressoras de diversos modelos, por serviço de impressão com fornecimento e gerenciamento de insumos, atendendo as demandas das unidades na modalidade papel e/ou digital, sem a necessidade de substituição de equipamentos;

20. Aquisição de leitores de código de barras agilizando a leitura e registro de informações padronizadas em etiquetas, dos processos judiciais e administrativos: Este projeto contempla a instalação de um leitor de código de barras para cada estação de trabalho que necessite desta atividade;

21. Aquisição de terminais de auto-atendimento para consultas e impressões: Este projeto contempla a aquisição de terminais de auto-atendimento para possibilitar a consulta e impressão dos andamentos processuais de 1º e 2º grau, informações, serviços e endereços. O projeto contemplará a divulgação de informações de vários sistemas;

22. Aquisição de certificados digitais para assinatura segura de documentos eletrônicos no processo digital e acesso a sistemas: Este projeto contempla a certificação digital dos magistrados e funcionários que utilizam a assinatura digital como ferramenta de trabalho;

23. PDA's para oficiais de Justiça: Este projeto contempla a contratação de serviço de acesso móvel via PDA para alimentação do sistema com o cumprimento dos mandados judiciais, evitando o deslocamento do oficial até a unidade judiciária e inserção manual no sistema;

24. Mini modem para acesso remoto: Este projeto contempla a contratação de serviço móvel de internet para acesso externo aos sistemas e acesso a rede mundial de computadores, possibilitando a continuidade das atividades dos magistrados e funcionários de determinadas áreas técnicas, fora das dependências do TJSP;

25. Equipamentos de leitura biométrica de impressões digitais: Este projeto contempla a aquisição de equipamentos de captura de digitais com registro no sistema;

26. Captação digital de áudio em audiências: Este projeto contempla a contratação de serviços de captura de áudio e vídeo de audiências com fornecimento de equipamentos e equipe técnica;

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

27. Monitores de LCD: Este projeto contempla a aquisição de monitores de LCD, visando melhorar a qualidade de trabalho, economia de energia e espaço na área de trabalho;

28. Software SAJ/PG: Este projeto contempla a implantação, migração e treinamento do sistema SAJPG5 papel e digital em todas as unidades do TJSP;

29. Software SAJ/SG: Este projeto contempla a implantação, migração e treinamento do sistema SAJSG papel e digital nas unidades de 2ª. Instância do TJSP. Observando-se que o SAJSG em formato digital encontra-se em fase de estudos para implantação;

30. SAJ/SG - Digitalização de Acórdãos: Este projeto contempla a implantação do serviço de digitalização e registro das decisões de 2º Grau, mais o Colégio Recursal;

31. Software SAJ/ADM – Administrativo: Este projeto contempla a implantação dos sistemas administrativos nas unidades do TJSP;

32. Software de Gestão de RH: Este projeto contempla a implantação do sistema de Recursos Humanos no TJSP;

33. - Sistemas em Desenvolvimento: I - Módulo de Férias; II - Licença-Prêmio; III - Progressão de Grau; IV - Capacitação; V - FAI – Ficha de Averbação Individual; VI - Quadro Numérico; VII - Controle de Cargos e Funções; VIII - Fluxos diversos (Módulo de Workflow);

34. - Sistemas em levantamento de Requisitos: I - Folha de Pagamento; II - Substituição; III - RH dos Magistrados; IV - Incorporação de Gratificações; V - Emissão de Certidões de Tempo de Serviço; VI - Controle de Estagiários; VII - Avaliação de Desempenho; VIII - Publicações;

35. Registro de preços de softwares Microsoft (AD, SMS, SQLSEerver, Correio, Office, Windows, LCS): Este projeto contempla a aquisição e atualização de licenças de softwares Microsoft visando a manutenção do ambiente bem como o suporte a novos projetos e demandas;

36. Registro de preços de software Oracle (Banco de Dados e BI): Este projeto contempla a contratação de serviço de coleta e tratamento de dados visando a melhor gestão dos recursos de TI;

37. Serviço de Help DESK e Service DESK: Este projeto contempla a contratação de empresa para prestação de serviços de suporte técnico, e manutenção com aplicação de peças para os equipamentos de informática, rede locais, cabeamento de dados, softwares,

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

aplicativos, etc., enfim todos os equipamentos relacionados à área de TI, através da central de atendimento e suporte a campo com atuação em todo o TJSP;

38. Solução de antivírus: Este projeto contempla a aquisição de licenças de anti-vírus para end points (desktops e notebooks) do TJSP;

39. Serviço de NOC: Este projeto contempla a contratação de serviço de monitoramento de rede, visando atuação proativa aos eventos ocorridos na estrutura de rede local e WAN;

40. Serviço de SOC: Este projeto contempla a contratação de serviço de monitoramento de segurança de rede, visando atuação proativa aos eventos de segurança ocorridos na estrutura de rede local e WAN;

41. Serviço de implantação de Segurança da informação: Este projeto contempla a implantação e manutenção da política de segurança da informação já implementada no TJSP;

42. Contratação de serviço de automação de testes e qualidade de software: Este projeto contempla célula de testes de software visando certificar a qualidade, requisitos de segurança e desempenho dos sistemas do TJSP;

43. Portal da internet: Este projeto contempla a implantação do Portal de Internet do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP) para prover serviços eletrônicos a todos aqueles que buscam a justiça;

44. Site da APG: Este projeto contempla a implantação de um web site junto ao Portal de Internet para Assessoria de Planejamento e Gestão (APG), para divulgação de diversas informações atinentes às atividades daquele setor;

45. Revistas Eletrônicas: Este projeto contempla a divulgação de revistas eletrônicas sobre temas atinentes à Segunda Instância do TJSP. O projeto foi idealizado pela Assessoria da Presidência para Assuntos de Informática, ainda na gestão administrativa de 2006/2007;

46. Newsletter: Este projeto contempla a divulgação de notícias do TJSP na forma de um informativo eletrônico que é enviado periodicamente para usuários que manifestem interesse em receber essas notícias por meio de correio eletrônico, mediante cadastro no Portal do TJSP;

47. Informatização do Anexos Universitários – JEC's: Projeto que compreende a implementação do sistema do TJSP nos Anexos Universitários ligados aos Juizados Especiais, instalados nas Instituições de Ensino superior;

48. Informatização do CEJAI: Este projeto compreende a desenvolvimento do sistema para de gestão para os setores técnicos de adoção em todas as Comarcas do Estado.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

PROPOSTAS DO SINDICATO UNIÃO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SÃO PAULO

1 – Inclusão no Objetivo 1, do Projeto de Cargos e Carreiras dos Servidores do Tribunal de Justiça, com sua implantação até março de 2010, e que somente poderá haver relotação de Servidor com a sua previa consulta;

2 – Alterar data de implantação do Objetivo 15, que é a criação da Escola de Servidores do Tribunal de Justiça para até dezembro de 2010;

3 – Alterar no Objetivo 10, incluindo que a Ouvidoria deve ser composta por membros do Tribunal de Justiça, Servidores e Representantes de Classe e, sua implantação até março de 2010;

4 – Inclusão no Objetivo 4, que os cargos de assessores para os Juízes devem ser preenchidos obrigatoriamente por Servidores do Tribunal de Justiça concursados;

5 – Quando da implantação do Objetivo 5, que cria varas digitais, seja regulamentada a redução da jornada de trabalho dos Servidores para adequá-la à legislação vigente sobre trabalho na área de informática, que é de seis horas diárias.

PROPOSTAS RECEBIDAS ATRAVÉS DO E-MAIL npg_pe@tj.sp.gov.br

1 – Criação de um OBJETIVO específico para estabelecer e implementar um indicador de produtividade para os cartórios;

2 – Criação de uma AÇÃO específica para a implementação da Avaliação de Desempenho dos Servidores, independente da eventual aprovação do plano de cargos;

3 – Realização de uma AÇÃO para medir o “Clima Organizacional” de forma contínua;

4 – Implementar cursos para o Escrivão Diretor, para conter a insubordinação de seus funcionários;

5 – Cargos de Assessores para Juízes de 1º Grau devem ser providos em comissão, de livre provimento;

6 – Construção de fóruns no interior para o deslocamento das unidades que ainda se localizam em prédios municipais, cujos imóveis não comportam a rotina judiciária;

7 - Levantamento do número de ações previdenciárias que tramitam em comarcas do interior (os números serão surpreendentes, já que constituem a maioria dos processos em

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

andamento) para que seja estudada uma proposta de emenda constitucional ou convênio com a JF para cessão de servidores federais que atuariam nestas ações. Em último caso, eventual gratificação ou auxílio econômico para os juízes que possuam esta atribuição;

8 - Somente depois de esgotadas as possibilidades do item anterior seria necessária a contratação de novos escreventes para estas unidades;

9 - Padronização dos procedimentos cartorários;

10 - Capacitação dos servidores;

11 - Contratação de mais psicólogos judiciários para atuar na área de recursos humanos nas comarcas pertencentes à cada circunscrição (realização de dinâmicas e tratamentos de servidores);

12 - Livre designação do diretor do ofício pelo juiz, por se tratar de cargo de confiança;

13 - Alteração da legislação que permite a incorporação de função exercidas por servidores, a exemplo do que ocorre na Justiça Federal e do Trabalho;

14 - Assessores para juízes de primeiro grau;

15 - Aprovação do plano de cargos e salários dos servidores com a criação de uma função para atendente de balcão e escrevente de sala de audiências, a exemplo do que ocorre na justiça do trabalho;

16 - Criação e provimento dos cargos de juízes auxiliares em comarcas do interior, classificadas como entrância final;

17 - Criação de ação para solucionar a insatisfação dos servidores com a atual política salarial, em especial pela falta de reposição das perdas inflacionárias havidas;

18 - Criação de vagas para Assistentes Jurídicos de 1º Grau;

19 - Migração do Sistema Operacional DOS para o Windows, interligando o nosso sistema com a 1ª e 2ª Instância, de onde poderíamos absorver os dados ali cadastrados;

20 - Criação de programa de emissão de certidões de objeto e pé (on line), em face do grande volume causado pela compra e venda de créditos de precatórios;

21 - Interligação do nosso sistema com o sistema da Procuradoria Geral do Estado (criado pela Softplan) para controle dos pagamentos efetuados pela Fazenda Estadual;

22 - Implantação do precatório eletrônico;

23 - Ampliação do quadro de servidores do DEPRE, inclusive cargos de chefias que foram extintos, quando da reestruturação do TJ pela Fundação Getúlio Vargas;

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

24 - Criação de nova Diretoria de Serviço de Controle de Orçamento de Precatórios do INSS, que até hoje não existe;

25 - Criação da Diretoria de Divisão e respectivas Diretorias de Serviço, para o efetivo controle e pagamento dos precatórios conforme determinado pela Constituição Federal, artigo 100, e Regimento Interno do Tribunal de Justiça;

26 – Terceirização da Vigilância Noturna nas Comarcas do interior do Estado se dê somente nos cargos vagos;

27 – Acabar com o déficit no quadro funcional;

28 - Ampliação do quadro de servidores do DEPRE;

29 - Criação de cargos de contador-chefe e escrevente-chefe, tendo em vista que a falta desses cargos tem dificultado a execução dos trabalhos, causando também a falta de motivação dos servidores que não têm estímulo em melhorar seu desempenho;

30 - Criação de Diretores de Divisão e Serviço para se adequar às novas responsabilidades impostas pelo artigo 100, § 2º da Constituição Federal e artigo 267, IV do RITJ;

31 - A criação de estrutura compatível para controle e pagamento dos precatórios, que com a entrada em vigor do novo Regimento Interno é responsabilidade do Egrégio Tribunal de Justiça;

32 - Criação de Vara especializada em Cartas Precatórias, assim agilizando a resolução para o Juízo Deprecante como para o Juízo Deprecado;

33 - Criação de Vara especializada em Lei 9.099/95, com intuito de preliminar e suspensão condicional do processo;

34 - É louvável a criação de uma escola para formação e aperfeiçoamento de servidores, mas isto deveria ser integrado à Escola de Magistratura, com o intuito de haver integração entre servidores e magistrados;

35 - Programa de ginástica laboral e correção postural para os servidores, com a finalidade de melhorar a qualidade de vida do servidor e consequentemente aumentando sua produtividade;

36 - Aprimorar o tratamento das ações coletivas, no intuito de evitar o ajuizamento de milhares de ações individuais repetitivas;

37 - Incentivar os meios de solução não adversárias de conflitos, promovendo ações que possibilitem uma audiência de conciliação mais técnica e efetiva;

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

38 - Buscar continuamente a melhoria do atendimento ao público, criando ferramentas que possibilitem a informação rápida e a satisfação dos usuários;

39 - Criar cargos de “coordenador” ou correlato para estas novas “seções”, visando melhorias jurisdicionais e estimulando o lado profissional e pessoal do funcionário;

40 – Criar Gratificação Especial para quem trabalha nos cartórios judiciais;

41 - Criar um banco de cadastro reserva ou banco de talentos destes estagiários, para contratação, por meio de terceirização, para atendimento exclusivo ao público e, caso for ilegal tal terceirização, criar novos cargos de auxiliares judiciários, onde estes estagiários teriam pontos a serem aferidos em eventual concurso público;

42 - Dentro dos limites orçamentários impostos ao TJ, que se encontrem alternativas de valorização profissional e pessoal, para que nós funcionários tenhamos maior orgulho de trabalhar numa instituição de tão grande porte e de tão grande relevância ao país e que, na medida do possível, houvesse maior engajamento da alta cúpula junto ao legislativo e executivo, para a independência financeira do TJ paulista, sem ficar a mercê dos outros poderes;

43 - Criar horário de trabalho interno, reduzindo o período de abertura ao público, que poderia ser de uma hora antes do expediente ou uma hora depois, a critério da administração.

44 – Investir nos servidores enquanto a Escola de Servidores não existir;

45 - Alocação inteligente de funcionários – existem vários cartórios com mais funcionários que outros (apesar do número de processos em andamento ser equivalente), e esses funcionários deveriam estar disponíveis para uma alocação inteligente, de modo que, diante da demanda de um ou outro cartório, eles pudessem ser alocados por períodos determinados. Para isso, um profissional analista de processos seria extremamente interessante;

46 - Dia de integração e troca – um dia do ano (ou dois) em que não haveria expediente e os funcionários se reuniram para troca de experiências e melhores práticas. No período da manhã parte técnica, esclarecimento de dúvidas sobre novos provimentos, e no período da tarde momento de descontração para integração dos funcionários;

47 – Adequar o número de servidores às necessidades de serviços de cada unidade;

48 – Alteração na redação do Objetivo e Ação 1;

49 - Receber da Comissão de Orçamento, os programas, ações, metas e diretrizes para o PPA – Plano Plurianual e LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias, para fins de alimentação do

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

Sistema Externo EPA – Estrutura de Programas e Ações, junto à Secretaria de Economia e Planejamento do Governo do Estado de São Paulo;

50 - Divulgar na intranet as instruções para preenchimento da POS – Proposta Orçamentária Setorial, adequadas aos programas, ações, metas e diretrizes definidos no planejamento estratégico e de acordo com as normas estabelecidas pelas legislações específicas do Estado para elaboração do Orçamento;

51 - Divulgar na Internet a Proposta Orçamentária Setorial, o monitoramento trimestral do PPA – Plano Plurianual - , exportando o relatório do SIMPA – Sistema de Monitoramento do Programa e Ações, e a efetiva execução do orçamento de cada exercício;

52 - Otimizar o controle interno contábil em conformidade com a Resolução 70 do CNJ – Conselho Nacional de Justiça, com a efetiva aplicação das Instruções números 01/2009, 02/2009 e 03/2009 da E. Presidência;

53 - Expandir a arrecadação do Fundo Especial de Despesa do Tribunal de Justiça;

54 - Subsidiar a Alta Administração com demonstrativos orçamentários e do comportamento das receitas do Estado, a fim de negociar com o Poder Executivo a obtenção de recursos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico;

55 - Administrar a disponibilidade orçamentária dotada pela lei orçamentária anual - LOA, de forma a atender os objetivos do planejamento estratégico, sem comprometer a manutenção do Órgão;

56 - Equiparação salarial com os servidores da Justiça Federal, para funções semelhantes;

57 - Separar de forma muito transparente no Orçamento do Judiciário as verbas destinadas às folhas de pagamento dos Magistrados e as dos Servidores;

58 - Por se tratar da Casa da Justiça, ser justo com os funcionários, cumprindo a Lei e respeitando os direitos dos servidores, tais como data-base, e pagamentos de atrasados;

59 - Dar ao servidor tratamento digno e humano, melhorando sua autoestima, proporcionando a ele e aos seus familiares vida de melhor qualidade;

60 – Opiniões e práticas já adotadas com eficácia comprovadas na Seção de Distribuição Judicial do Fórum da Comarca de Ibitinga/SP;

61 – Reestruturação Geral no Colégio Recursal para adequar o volume de processos, a um rápido andamento;

62 – Melhorar a destinação de verbas, de forma que os funcionários que se empenham sejam beneficiados com algum prêmio e os que se consideram intocáveis, encaminhados a outro serviço;

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

63 - A implantação pela STI de programa que interligue o DEPRE com a 1ª e a 2ª Instância do Tribunal, atualmente, ainda trabalhamos com o Sistema Operacional MS-DOS;

64 - Interligação do Sistema DEPRE com as Devedoras de todo o Estado, para controle orçamentário e dos pagamentos efetuados;

65 - Investimentos em recursos humanos (o número de funcionários do DEPRE vem se reduzindo sensivelmente ano após ano, sem a devida reposição);

66 - Investimentos em equipamentos e tecnologia (atualmente os computadores são insuficientes, lentos e apresentam problemas diariamente);

67 - Criação de Diretorias, com cargos de contadores chefes e escreventes chefes, com a finalidade específica de controle de pagamento dos precatórios, para cerca de 860 entidades por todo o Estado de São Paulo, controle este de responsabilidade da Egrégia Presidência, nos moldes estabelecidos na Constituição Federal - art. 100 §2º, novo Regimento Interno do Tribunal de Justiça - art. 267, IV e art. 268, I, V, VI, VII e VIII, e Resolução nº 92 do Conselho Nacional de Justiça – Sistema de Gestão de Precatórios;

68 - Criação de meios visando a instituição do Juízo Auxiliar de Conciliação de Precatórios (art. 3º da Resolução nº 92 do CNJ);

69 - Investimento na capacitação de funcionários através de cursos de atualização.

Sugestões da Associação dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de São Paulo – ASSOJURIS

1 – Priorizar a aprovação do Projeto que dispõe sobre o plano de Cargos e Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de São Paulo, em trâmite na Assembleia Legislativa de São Paulo e do Projeto de Lei Complementar sob nº 43/2005,

2 – Implantação de uma política salarial voltada única e exclusivamente aos servidores;

3 – Eliminação do passivo existente a favor dos servidores (Férias, Licença Prêmio, Horas Credoras e Fator de Atualização Monetária), com elaboração de um calendário positivo para pagamento;

4 – Contratação, por meio de concurso público, de servidores para suprir os claros atualmente existentes.

5 – Criação de Comissão, com participação de representante dos servidores, com finalidade específica de reavaliar os auxílios, em especial o destinado à saúde, inclusive no tocante a suas abrangências;

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Estratégico

6 – Contratação, por meio de concurso público, dos assessores jurídicos, para evitar nepotismo cruzado;

7 – Elaboração de estudos visando a possibilidade de contratação direta de “Plano Médico Ambulatorial e Hospitalar”.

MAPA ESTRATÉGICO

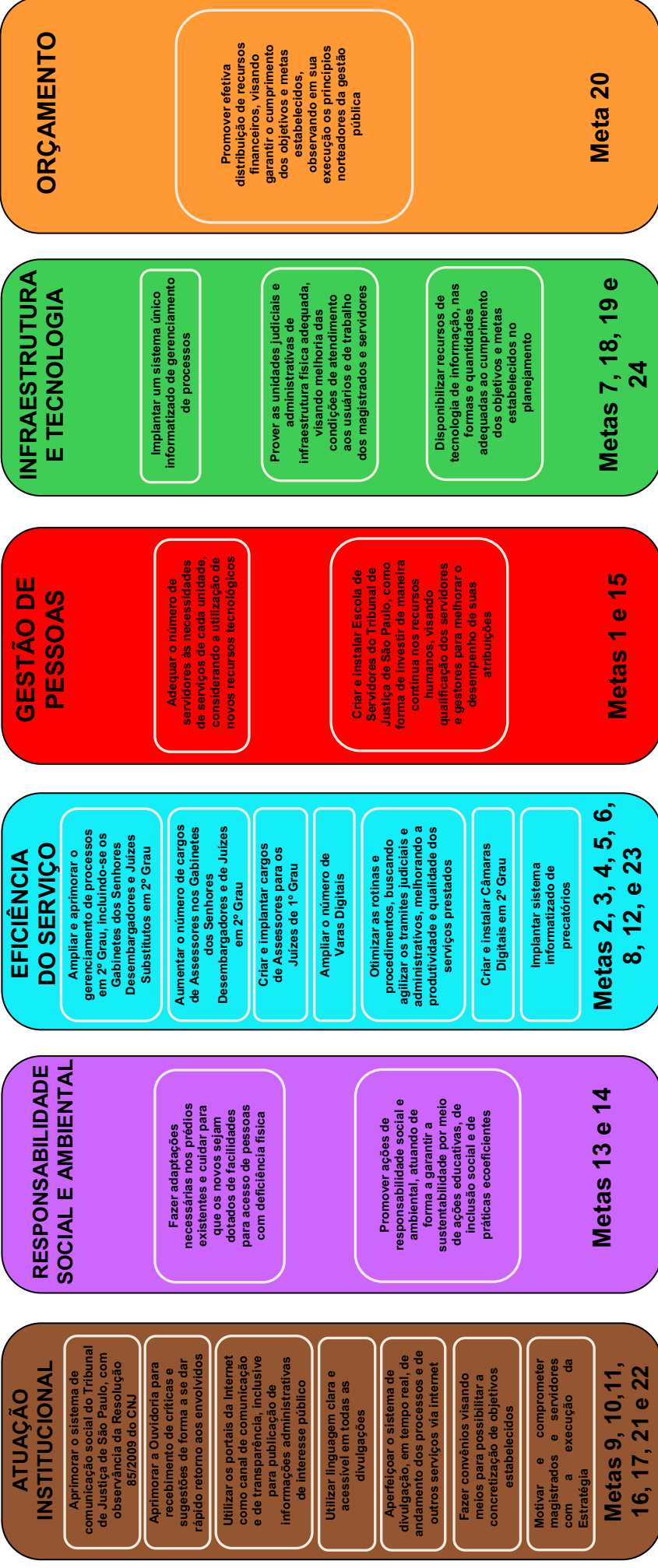
MISSÃO: DISTRIBUIR JUSTIÇA

VISÃO: SER RECONHECIDO COMO INSTRUMENTO EFETIVO DE JUSTIÇA, EQUIDADE E PAZ SOCIAL

VALORES

- Acessibilidade
- Celeridade
- Credibilidade
 - Ética
- Imparcialidade
- Modernidade
- Probidade
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Transparência

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – Tribunal de Justiça de São Paulo





PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

**METODOLOGIA DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Documento versão 1.0

(ANEXO I DO PROVIMENTO CSM 1954/2012)

FEVEREIRO DE 2012



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

Índice

1. Introdução	3
2. A Unidade de Gerenciamento de Projetos	9
3. Contribuição da Gestão de Projetos para o TJSP	12
4. Projetos e Gestão Estratégica no TJSP	16
5. Ciclo de Vida do Projeto do TJSP	22
6. As Fases da Metodologia de Gerenciamento de Projetos no TJSP (PGE 2.2- Gerenciamento de Projetos)	23
PGE 2.2.1 - Fase de Iniciação	23
PGE 2.2.2 - Fase de Planejamento	26
PGE 2.2.3 - Fase de Execução e Acompanhamento	31
PGE 2.2.4 - Fase de Encerramento	35
7. Processos de Apoio à Gestão Estratégica	37
8. Documentos da Metodologia	41
9. Glossário	52
10. Bibliografia	53

Lista de Figuras

Figura 1- Relação entre os processos de Gerenciamento de Projetos	6
Figura 2- Visão Geral da Estratégia	17
Figura 3- Análise da Viabilidade do Projeto – fluxo de atividades	18
Figura 4- Fase de Iniciação- fluxo de atividades	24
Figura 5- Fase de Planejamento - fluxo de atividades	27
Figura 6- Fase de Execução e Acompanhamento- fluxo de atividades	32
Figura 7 - Fase de Encerramento - fluxo de atividades	35
Figura 8-Capacitação em Assuntos de Estratégia e Projetos – fluxo de atividades	37
Figura 9-Gerenciamento de Mudanças do Projeto – fluxo de atividades	39



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

*“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”
Peter Drucker*

“O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.” Peter Drucker

1. Introdução

A presente metodologia de Gestão de Projetos do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, apresentada a seguir, tem por objetivo auxiliar os gestores de projetos na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as atividades do trabalho. Ao mesmo tempo, alinha-se com a meta 1 de 2011 do Conselho Nacional de Justiça: *“Criar unidade de gerenciamento de projetos nos Tribunais para auxiliar a implantação da Gestão Estratégica”*.

A metodologia apresentada tem como base o livro *Project Management Body of knowledge -PMBOK*, conhecido no Brasil como Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, referência para a profissão de gerenciamento de projetos.

Também foram utilizadas as boas práticas em Gestão de Projetos de Tribunais Estaduais, do Superior Tribunal de Justiça e do Conselho Nacional de Justiça.

O conceito de projeto tem sido aprimorado nos últimos anos, visando estabelecer um entendimento comum nas Organizações que trabalham



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

com esse tipo de empreendimento. Existem várias definições de projetos disponíveis na literatura, dentre elas destacam-se:

- *“um processo único, que consiste em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (ISO 10006, 1997);*
- *“um empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMBOK, 2008).*

Podemos perceber dois conceitos intrínsecos nessas definições: um referente à temporalidade, ou seja, todo projeto tem um começo e fim bem definidos, outro se refere à unicidade ou singularidade, ou seja, que o produto e/ou serviço é, de algum modo, diferente de todos os similares feitos anteriormente.

A Assessoria de Gestão Estratégica do Egrégio Superior Tribunal de Justiça diferencia projeto e atividades da seguinte forma:

“Projeto é uma iniciativa não rotineira, caracterizada por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a criar um produto ou serviço novo e possui parâmetros predefinidos de tempo, custo, equipe e qualidade. Por sua vez, as atividades funcionais, que fazem parte da rotina da organização, são processos de trabalho que se repetem continuamente. Elas se realizam sempre do mesmo modo com pequenas variações ao longo do tempo. Como exemplo, podemos citar a realização de atividades administrativas já incorporadas ao trabalho rotineiro no STJ, a execução do processo de pagamento de pessoal, o protocolo de processos, entre outras. Para decidir se uma demanda vai ser conduzida como uma atividade ou como um projeto é necessário fazer algumas perguntas. Quando todas estas perguntas receberem a resposta SIM, estamos seguros de que a nossa ação trata-se de um projeto: A solução da demanda tem começo, meio e



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

fim programados, bem definidos? A solução da demanda é diferente das atividades de rotina? A solução da demanda envolve muitas variáveis? O resultado da ação é novo, desconhecido? A solução requer competências e recursos multidisciplinares?”.

Conclui-se que projeto é um empreendimento único, com início e fim bem definidos, conduzido por um grupo de pessoas que visa atingir um objetivo específico.

Em algumas Organizações, tendo em vista as estratégias e prioridades organizacionais, o gerenciamento de projetos existe em um contexto mais amplo, regido pelo gerenciamento de programa e portfólios.

O guia PMBOK define programa como um grupo de projetos gerenciados de maneira coordenada para a obtenção de benefícios e controle, que não seriam atingidos se gerenciados separadamente, e portfólio como um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento a fim de atingir os objetivos estratégicos.

Os projetos, programas ou portfólios são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais, geralmente no contexto de um planejamento estratégico.

Sabendo o que é projeto, programa e portfólio, surge uma dúvida, o que é gerenciamento de projetos?

Para Kerzner (2006), um dos grandes autores da disciplina, gerenciamento de projetos é planejamento, organização, direção e controle de recursos organizacionais num dado empreendimento, levando-se em conta tempo, custo e desempenho estimados.

Por outro lado, *Project Management Institute– PMI* enfatiza a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender as expectativas dos interessados. Os conceitos de

ferramentas e técnicas da gestão de projetos visam garantir o seu sucesso, por meio das boas práticas de gestão.

Aprofundando-se na metodologia do PMI, este modelo considera que o gerenciamento de projetos é realizado pela execução de processos que podem ser agrupados em iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, distribuídos em nove áreas de conhecimento (aquisição, comunicação, custos, escopo, integração, qualidade, recursos humanos, riscos e tempo). Esses processos são executados de forma inter-relacionada, conforme ilustrado na Figura 1.

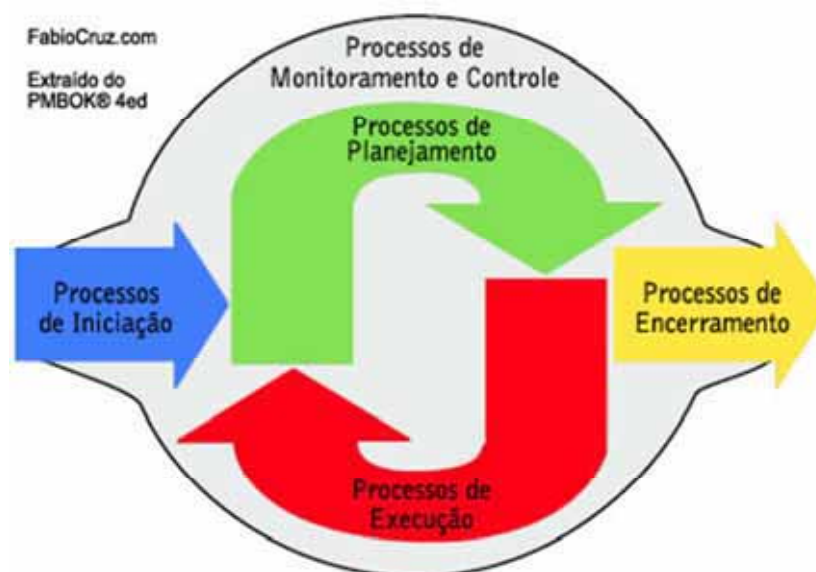


Figura 1- Relação entre os processos de Gerenciamento de Projetos

Quando se fala em gerenciar projeto, surge a figura do Gestor de Projetos, que é uma pessoa designada pela Organização para planejar e gerenciar as atividades e também o desempenho do projeto e da equipe, sendo o responsável por utilizar a metodologia escolhida pela Organização, bem como manter atualizados os documentos por ela exigidos.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

Este manual aborda no **item 2. A Unidade de Gerenciamento de Projetos** a definição e as competências do setor responsável pela coordenação dos projetos estratégicos do TJSP, em conformidade com a meta 1 de 2011 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

A seguir, o **item 3. Contribuição da Gestão de Projetos para o TJSP** relaciona os principais benefícios e vantagens de se aplicar a metodologia de gerenciamento de projetos em nossa organização, transcritos do CNJ.

Na sequência, o **item 4. Projetos e Gestão Estratégica no TJSP** ratifica que os projetos viabilizam a Gestão Estratégica nesta Corte e fornece detalhes sobre a análise de viabilidade dos projetos cuja fonte são as demandas dos usuários.

O **item 5. Ciclo de Vida de Projetos no TJSP** justifica a adequação do *guia PMBOK* (principal referência mundial em projetos) à realidade deste Tribunal e, consequentemente, as fases a serem adotadas pela metodologia.

A seguir, o **item 6. Fases da Metodologia de Gerenciamento de Projetos no TJSP** detalha as atividades das quatro fases da metodologia para a adequada execução dos projetos desta Egrégia Corte. Este item é o cerne desse estudo e fornece orientações passo a passo aos envolvidos nos projetos para uma execução estruturada dos mesmos.

Os **Processos de Apoio à Gestão Estratégica** (PGE 2.3 Capacitação em Assuntos Estratégicos e Projetos e PGE 2.4 Gerenciamento de Mudanças do Projeto) são descritos com maiores detalhes no **item 7**.

O **item 8. Documentos da Metodologia** apresenta todos os artefatos a serem utilizados pelas partes envolvidas diretamente no projeto, sobretudo Gestor Operacional e equipe correspondente.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

Um **Glossário** bem como a **Bibliografia** utilizada, base de nosso estudo, são disponibilizados ao término deste trabalho e apresentados pelos **ítems 9 e 10**, respectivamente.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

2. A Unidade de Gerenciamento de Projetos

A Unidade de Gerenciamento de Projetos é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. (PMBOK, 2008)

Entende-se que a Unidade de Gerenciamento de Projetos consiste em uma estrutura voltada para aplicação de conceitos e técnicas de gerenciamento de projetos, que pode auxiliar na transformação das estratégias da Organização em resultados. A Unidade deve ser ponto de referência na elaboração e desenvolvimento de um processo de gestão comum utilizado na Organização. Unidade essencial na integração de uma ou mais metodologias utilizadas por diferentes setores.

O Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo optou por instalar a Unidade de Gerenciamento de Projetos Corporativa que é responsável por gerenciar e atualizar o modelo de gestão de projetos. Destacam-se como principais competências dessa Unidade:

a) Assessorar a alta administração em relação aos projetos estratégicos:

- Monitorar a carteira de projetos estratégicos do Tribunal;
- Consolidar informações sobre o desempenho dos projetos; e
- Participar de reuniões da alta administração com os Gestores de Projetos e demais partes envolvidas com o trabalho.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

b) Prestar consultoria interna na área de gestão de projetos:

- Prestar apoio e assessoramento técnico às equipes de projetos;
- Orientar na elaboração de documentos necessários à formalização do projeto (roteiros, planos, relatórios de situação e de encerramento);
- Acompanhar o andamento dos projetos e as requisições de mudanças; e
- Participar das avaliações de desempenho de projetos.

c) Zelar pela padronização e regulamentação da gestão de projetos:

- Manter atualizada a metodologia a ser utilizada no TJSP;
- Padronizar procedimentos, documentos e ritos relativos à gestão de projetos;
- Orientar na escolha de ferramentas e atualização dos sistemas corporativos que sejam impactados com a gestão de projetos; e
- Elaborar normas para regulamentação da gestão de projetos no TJSP.

d) Promover a melhoria contínua da gestão de projetos.

e) Promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos:

- Organizar, coordenar e atualizar repositório de lições aprendidas e de melhores práticas de gerenciamento de projetos no TJSP;



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

- Estabelecer meios de registro e disseminação de informações históricas de outros projetos;
- Gerenciar e adotar medidas para manter atualizadas as bases de informação sobre projetos;
- Realizar pesquisas sobre inovações na área de gestão de projetos.

f) Aumentar a satisfação dos cidadãos e usuários internos por meio da melhoria da qualidade dos serviços entregues.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

3. Contribuição da Gestão de Projetos para o TJSP

A prática da gestão de projetos, aliada ao planejamento estratégico, produz resultados expressivos para a melhoria do desempenho das Organizações, sejam elas públicas ou privadas. Conforme demonstrado no manual de gestão de projetos, do Conselho Nacional de Justiça, gestão de projetos é um importante fator para a consolidação dos novos paradigmas de gestão no Poder Judiciário, especialmente os relativos à adoção de atitude predominantemente proativa de antecipação às demandas, de melhor utilização do potencial dos servidores e da responsabilidade de cada profissional pela realização de seu trabalho.

A seguir, os benefícios observados no manual de gerenciamento de projetos do Conselho Nacional de Justiça, adotados por outros Tribunais, e que se adequam à ideia de unidade semelhante neste Tribunal:

I - Transparência

A metodologia de gestão de projetos contribui para o aumento da transparência, no âmbito interno do TJSP, ao criar critérios objetivos e bem definidos para análise de desempenho dos trabalhos, além de possibilitar a disponibilização de registro padronizado dos fatos e dos resultados alcançados. Para tanto, a Unidade de Gerenciamento de Projetos Corporativa contempla ferramentas para facilitar a documentação, para qualquer tipo de projeto, por meio de modelos padronizados, além de oferecer mecanismos para estabelecimento de parâmetros para análise de desempenho em relação a



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

prazos, custos, pessoal, recursos, bem como em relação à qualidade desejada para produtos do projeto.

II – Aprendizado

A utilização de uma metodologia para gestão de projetos inclui registros e documentação de todas as fases do projeto, permitindo que se forme uma base histórica com as lições aprendidas.

III – Tempestividade

A proatividade e a adoção tempestiva de medidas corretivas pelo TJSP, além de aumentar a chance de eficácia das ações, vêm ao encontro direto do interesse da sociedade. A gestão de projetos favorece o incremento da tempestividade das ações do TJSP, ao facilitar o processo gerencial sem, no entanto, prejudicar a flexibilidade e a criatividade organizacionais.

IV – Controle Gerencial

A gestão de projetos contribui para o aumento do controle gerencial no âmbito do TJSP, ao oferecer mecanismos de acompanhamento de cada fase a ser implementada em um determinado trabalho. Para cada fase, o Gestor de Projetos e sua equipe devem ter disponíveis dados sobre metas, responsáveis, possíveis riscos e necessidades de recursos para a execução do projeto. A metodologia, antes de ser um recurso meramente burocrático, desempenha um papel de facilitador no processo de gerenciamento, ao permitir ao gestor adotar ações proativas com maior eficácia. (grifo nosso)

V - Otimização de Recursos



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

A gestão de projeto, quando utilizada na sua plenitude, apresenta-se como a metodologia adequada para a coordenação desses recursos, ao oferecer ferramenta que possibilita otimizar a alocação de pessoas, equipamentos e outros materiais.

VI - Tratamento estruturado para Situações Especiais ou Contingenciais

Face às novas demandas da sociedade em relação à sua atuação, tem-se apresentado ao TJSP contínua necessidade de realização de trabalhos novos ou de adequação de serviços já existentes à nova realidade. Neste contexto de realização de trabalhos novos e de readequação de processos que envolvam algum grau de risco e incerteza, a orientação dos trabalhos por projetos é fundamental para o sucesso no alcance de resultados. A metodologia de gestão de projetos, ao apresentar um conjunto estruturado de atividades e ferramentas, ajuda a evitar surpresas durante a execução dos trabalhos e aumenta as chances de sucesso. (grifo nosso)

VII - Maior Autonomia e Responsabilidade pelo Resultado do Trabalho

A maior autonomia e responsabilização por resultados, proporcionados no trabalho por projeto, aumentam as chances de sucesso dos empreendimentos, contribuindo para o alcance da visão de futuro do TJSP.

VIII - Aumento da Maturidade em Gestão de Projetos

A utilização de uma metodologia de gestão de projetos propicia, ao longo do tempo, um aumento gradual do nível de maturidade em projetos



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

da Organização. Tal aumento gera, a longo prazo, uma melhor organização do trabalho a ser realizado e um resultado de maior qualidade e transparência para todos que estão envolvidos.

IX - Redução dos Riscos em Projetos

Uma maior preocupação com os riscos do projeto, a identificação mais clara destes riscos e dos impactos possíveis e do planejamento para o seu tratamento, permitem que os impactos negativos, caso ocorram, sejam reduzidos. Por meio de um plano de contingência para tratamento de riscos, pode-se obter um índice de sucesso em projetos muito maior, com a geração de resultados otimizados.

X- Qualidade do Produto Entregue

Com um planejamento bem organizado do projeto e com medidas de acompanhamento e controle sugeridas pela metodologia, a qualidade do produto entregue tende a ser incrementada cada vez mais, à medida que a maturidade vai crescendo. A geração de produtos do projeto é feita com um maior controle e a tendência é que, com um produto de melhor qualidade, o cidadão/usuário interno fique mais satisfeito. Essa satisfação cresce com a otimização do trabalho realizado, com cumprimento de prazos e produtos entregues com mais qualidade.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

4. Projetos e Gestão Estratégica no TJSP

O Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça é a principal fonte de projetos a ser desenvolvida por esta Corte, pois busca traduzir as principais necessidades da Organização. O objetivo primordial de serem executados projetos é o atendimento às crescentes demandas da sociedade em relação à Justiça e assegurar que o TJSP cumpra a sua Missão Institucional e alcance a excelência de serviços prestados.

Para tanto, diretrizes são definidas pela Alta Administração em conformidade às Normas e Resoluções. A Gestão Estratégica surge a fim de executar e acompanhar o Planejamento Estratégico e é devidamente viabilizada pelos projetos coordenados pela Unidade de Gerenciamento de Projetos.

Além dos projetos ditos estratégicos, isto é, desdobrados do Planejamento Estratégico do TJSP, haverá também os projetos funcionais. Tais projetos relacionam-se principalmente com as solicitações dos usuários dos mais diversos setores, tanto interna como externamente ao Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Neste caso, é fundamental realizar o estudo de viabilidade das solicitações, identificando se irão se tornar novos projetos ou se serão inseridas em projetos em execução. Ao ser aceita uma solicitação, esta deverá seguir para as fases do Gerenciamento de Projetos (figura 2) e caso não seja aceita, sua inviabilidade será comunicada.

A figura a seguir ilustra a visão geral dos processos da Gestão Estratégica que contém os dois processos principais: **PGE 2.1 – Análise da Viabilidade do Projeto e PGE 2.2- Gerenciamento de Projetos**

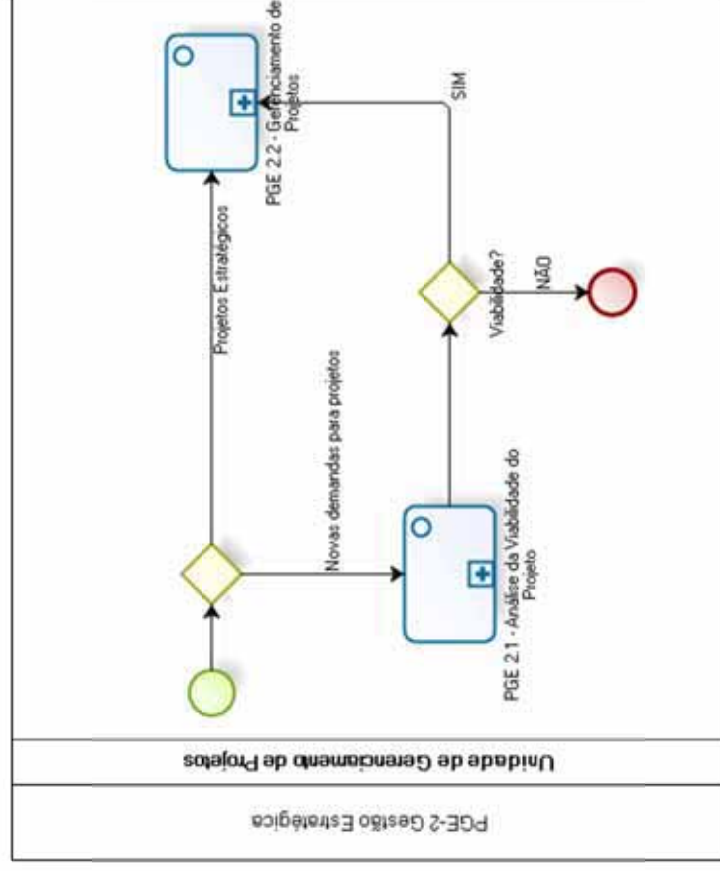


Figura 2- Visão Geral da Estratégia

PODER JUDICIÁRIO

 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

 Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

 Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

 Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

 e-mail: npg@tjsp.jus.br

A seguir o fluxo do processo PGE 2.1 – Análise da Viabilidade do Projeto:

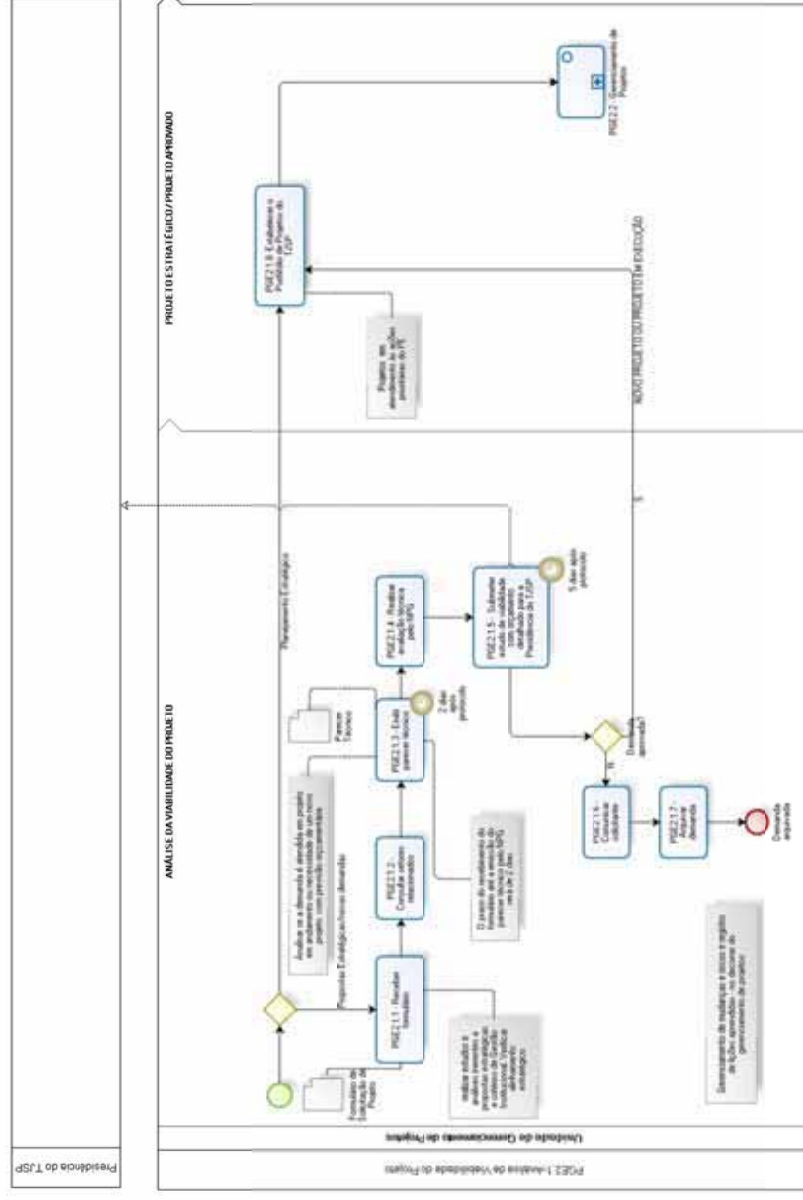


Figura 3- Análise da Viabilidade do Projeto – fluxo de atividades



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

Descrição das Atividades do processo PGE2.1 – Análise da Viabilidade do Projeto

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

INÍCIO
O processo pode seguir por dois caminhos:
- novas demandas, prosseguir para PGE 2.1.1 ;
- projetos estratégicos, prosseguir para PGE 2.1.8 .

<i>PGE 2.1.1 – Receber formulário</i>
As novas demandas oriundas das mais diversas fontes devem ser analisadas de tal forma a ponto de se verificar se estão aderentes ao Planejamento Estratégico. As novas demandas podem fazer parte de um projeto em execução ou podem se tornar um novo projeto.

<i>PGE 2.1.2 – Consultar setores relacionados</i>
Após o recebimento do formulário de solicitação de projetos, deve ser realizada a consulta dos setores relacionados com o provável projeto. Prosseguir para PGE 2.1.3

<i>PGE 2.1.3 - Emitir parecer técnico</i>
Um parecer técnico deve ser emitido pela Unidade de Gerenciamento de Projetos no prazo de 2 (dois) dias a partir do protocolo do formulário de solicitação do projeto. O parecer técnico compilará informações dos setores envolvidos, inclusive da Secretaria de Orçamento e Finanças. Prosseguir para



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

PGE 2.1.4

PGE 2.1.4–Realizar avaliação técnica pelo NPG

O NPG, embasado pelo parecer técnico da equipe da Unidade de Gerenciamento de Projetos, avaliará a viabilidade do projeto solicitado. Prosseguir para **PGE 2.1.5**

PGE 2.1.5 – Submeter estudo de viabilidade detalhado com orçamento para a Presidência do TJSP

O Núcleo de Planejamento e Gestão irá submeter a avaliação técnica à Presidência do TJSP para deliberação:

- caso a demanda seja aprovada, será iniciado um novo projeto ou a mesma será inserida em um projeto em execução (por meio de solicitação de mudança no escopo). Neste caso, ir para **PGE 2.1.8**.

- caso a demanda não seja aprovada, prosseguir para **PGE 2.1.6**.

PGE 2.1.6 - Comunicar solicitante

O solicitante será comunicado que a demanda poderá ser realizada em momento oportuno. Prosseguir para **PGE 2.1.7**.

PGE 2.1.7 – Arquivar demanda

A demanda será arquivada e armazenada no banco de dados da Unidade de Projetos. Ir para o fim do processo.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

PGE 2.1.8 - Estabelecer o Portfólio de Projetos do TJSP

O Portfólio de Projetos é a carteira com todos os projetos estratégicos e novos projetos aprovados que serão submetidos aos critérios de priorização estabelecidos pela Presidência do Tribunal.

5. Ciclo de Vida do Projeto do TJSP

O ciclo de vida de um projeto consiste em fases que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem pelas necessidades de gerenciamento e controle da Organização.

Os projetos variam de tamanho e complexidade, não importa se grandes ou pequenos, simples ou complexos, todos podem ser mapeados pelos processos apresentados na figura abaixo:

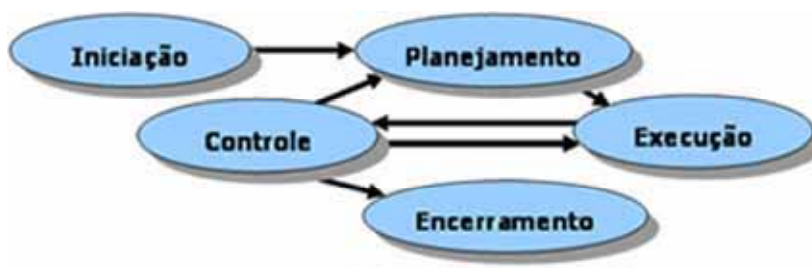


Figura 3 – Ciclo de Vida de um Projeto (PMI®)

Tendo em vista que as fases de execução e de controle acontecem simultaneamente, e a existência de algumas metodologias trabalharem dessa forma, o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo utilizará as seguintes fases:

- - Fase de Iniciação **(PGE 2.2.1)**;
- - Fase de Planejamento **(PGE 2.2.2)**;
- - Fase de Execução e Acompanhamento **(PGE 2.2.3)**;
- - Fase de Encerramento **(PGE 2.2.4)**.

Tais fases serão detalhadas no próximo item.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

"A maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar." John L. Beckley

**6. As Fases da Metodologia de Gerenciamento de Projetos
no TJSP (PGE 2.2- Gerenciamento de Projetos)**

Este tópico irá abordar as atividades das quatro fases a serem instanciadas no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.

PGE 2.2.1 - Fase de Iniciação

Esta é a fase onde se estabelece que um projeto deva começar, ou seja, a concepção do projeto. Nesta fase ocorre a nomeação do Gestor do projeto e equipe e a identificação das partes interessadas, em que são documentadas as necessidades ou a razão do projeto, bem como determinados os objetivos e restrições, entre outros para aprovação do projeto. Essas informações são registradas no **Formulário de Abertura do Projeto - FAP**, que deverá conter os seguintes itens:

- Gestor do projeto;
- Gestor Operacional e a equipe do projeto;
- Orçamento do projeto;
- Justificativa;
- Escopo e exclusões do escopo;
- Benefícios;
- Principais ações;
- Restrições e riscos
- Indicadores para monitoramento;
- Identificação das partes interessadas.

Fluxo e descrição das Atividades da Fase de Iniciação (PGE 2.2.1)

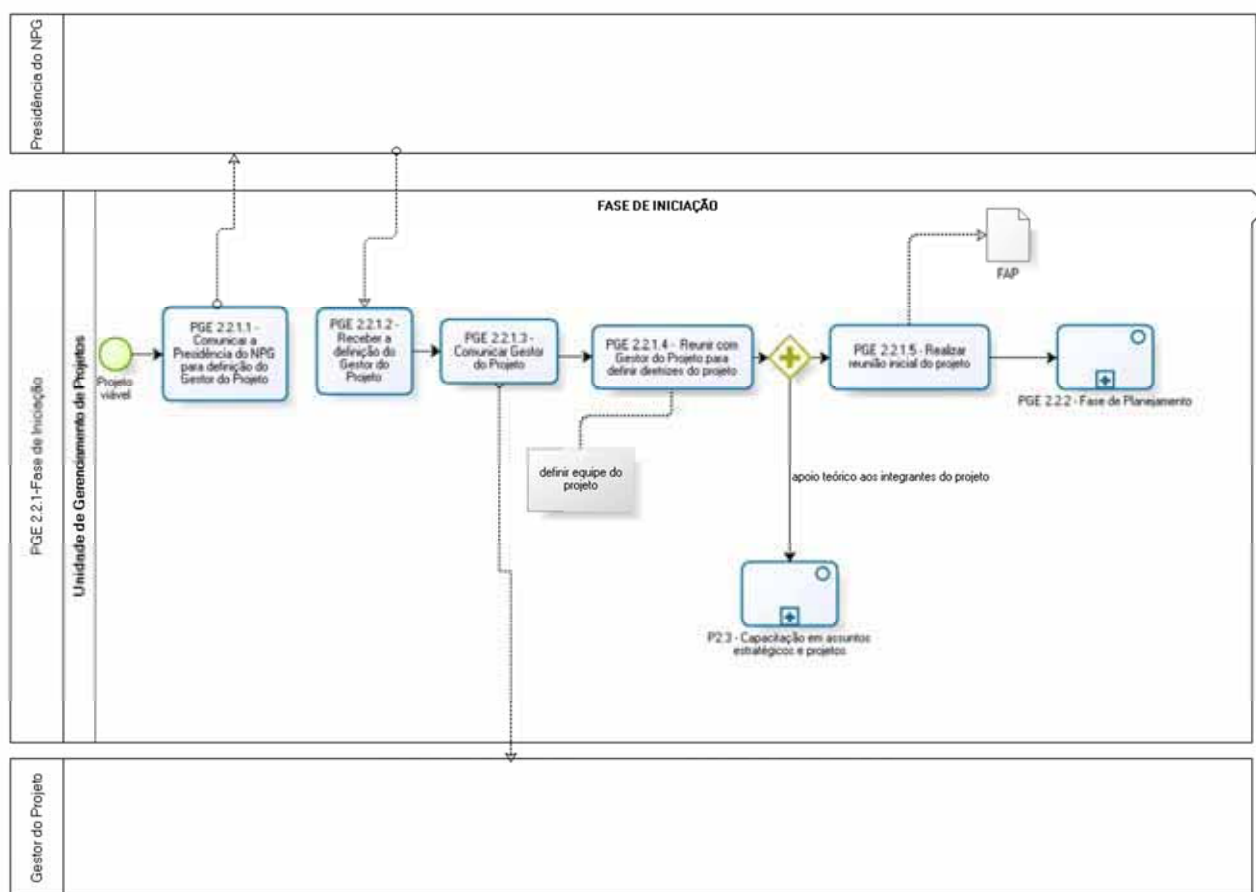


Figura 4- Fase de Iniciação- fluxo de atividades

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

PGE 2.2.1.1 - Comunicar a Presidência do NPG para definição do Gestor do projeto

A Presidência do NPG definirá o Gestor do projeto podendo seguir critérios estabelecidos (liderança, habilidade interpessoal, etc.). Prosseguir para **PGE 2.2.1.2**

PGE 2.2.1.2 –Receber a definição do Gestor do Projeto



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

A Unidade de Gerenciamento de Projetos receberá a definição do Gestor do Projeto pelo Presidente do NPG. Prosseguir para **PGE 2.2.1.3**

PGE 2.2.1.3 - Comunicar o Gestor do Projeto

O Gestor do projeto será comunicado pela Unidade de Gerenciamento de Projetos. Prosseguir para **PGE 2.2.1.4**.

PGE 2.2.1.4 - Reunir com Gestor do Projeto para definir diretrizes

Para repassar informações detalhadas, a Unidade de Gerenciamento de Projetos se reunirá com o Gestor do Projeto. O preenchimento do Formulário de Abertura do Projeto - FAP será iniciado nesta fase. Havendo necessidade de suporte aos integrantes da equipe do projeto, ir para o processo **PGE 2.3 - Capacitação em assuntos estratégicos e projetos**, e depois prosseguir para Atividade **PGE 2.2.1.5**.

PGE 2.2.1.5 - Realizar reunião inicial do projeto

Os envolvidos serão convocados pela Unidade de Gerenciamento de Projetos para a reunião inicial. Prosseguir para **PGE 2.2.2 – Fase de Planejamento**.

Documentos gerados na Fase de Iniciação

- Formulário de Abertura do Projeto - FAP



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

PGE 2.2.2 - Fase de Planejamento

Nesta fase busca-se o refinamento das informações do Formulário de Abertura do Projeto - FAP.

Define-se o escopo do projeto (o que deve ser feito), funções e responsabilidades da equipe (quem deve fazer o que), desenvolve-se o cronograma (quando deve ser feito), desenvolve-se o orçamento (a que custo), definem-se padrões e métricas de qualidade, identificam-se os riscos, determina-se o que deve ser comprado ou adquirido, elaborando-se, desta forma, o plano de gerenciamento do projeto (como deve ser feito).

Fluxo e descrição das Atividades da Fase de Planejamento (PGE 2.2.2)

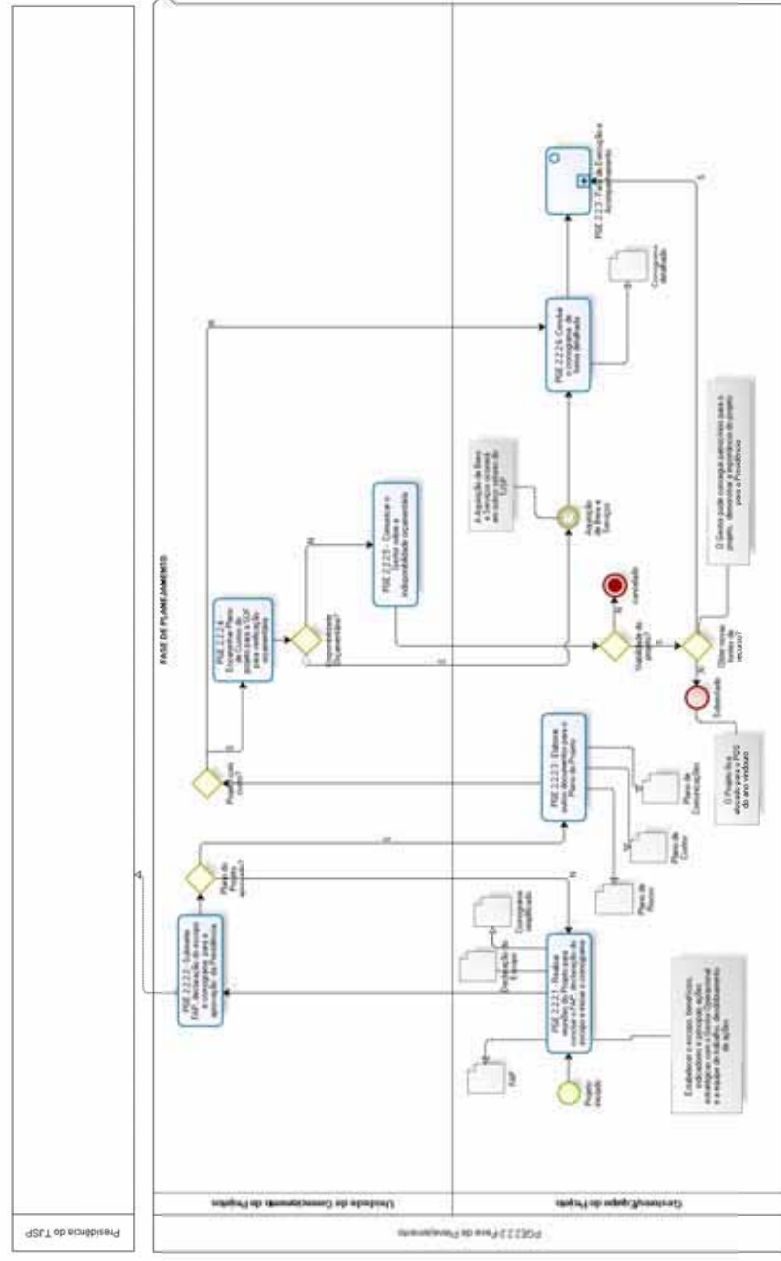


Figura 5- Fase de Planejamento - fluxo de atividades



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

PGE 2.2.2.1 - Realizar reuniões do Projeto para concluir o FAP, declaração de escopo e iniciar o cronograma.

Reuniões serão realizadas até se concluir os documentos do Planejamento do Projeto. Os documentos a serem elaborados:

- Formulário de Abertura do Projeto - FAP;
- Declaração do Escopo;
- Cronograma Simplificado.

Prosseguir para **PGE 2.2.2.2.**

PGE 2.2.2.2 - Submeter FAP, declaração do escopo e cronograma para a aprovação da Presidência

Todos os documentos da Atividade anterior **PGE 2.2.2.1** deverão ser submetidos à Presidência para deliberação.

Caso haja aprovação do projeto pela Presidência ir para **PGE 2.2.2.3.**

Caso não haja aprovação do projeto pela Presidência, retornar para a Atividade **PGE 2.2.2.1** para aprimorar a proposta de projeto.

PGE 2.2.2.3 - Elaborar outros documentos para o Plano do Projeto

Elaborar os documentos para complementar o Plano do Projeto, tais como:

- Plano de Riscos;
- Plano de Comunicações;
- Plano de Custos.

Caso o projeto tenha custo, prosseguir para **PGE 2.2.2.4.**

Caso o projeto não tenha custo, ir para **PGE 2.2.2.6.**

PGE 2.2.2.4 - Encaminhar Plano de Custos do projeto à SOF para verificação orçamentária



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

O Plano de Custos deverá ser encaminhado à **SOF** para verificação orçamentária.

Caso haja disponibilidade orçamentária para o projeto, aguardar conclusão da aquisição de bens e serviços e depois ir para o **PGE 2.2.2.6**.

Caso **NÃO** haja disponibilidade orçamentária para o projeto, prosseguir para a Atividade **PGE 2.2.2.5**.

PGE 2.2.2.5 - Comunicar o Gestor sobre a indisponibilidade orçamentária

Comunicar o Gestor sobre a indisponibilidade orçamentária para que possa estudar outras fontes de recurso de acordo com a viabilidade do projeto.

Caso o projeto seja viável e haja possibilidade e disposição para obter novas fontes de recursos para financiar o projeto (convênios, por exemplo), ir para **PGE 2.2.3 – Fase de Execução e Acompanhamento**

Caso o projeto seja viável e **NÃO** haja possibilidade e disposição de obter novas fontes de recursos para financiar o projeto (convênios, por exemplo), o projeto receberá o status de SOBRESTADO e será priorizado para a Proposta Orçamentária Setorial (POS) do ano vindouro.

Caso o projeto **NÃO** seja viável, o projeto receberá o status de CANCELADO.

PGE 2.2.2.6 - Concluir o cronograma de forma detalhada

O cronograma simplificado deverá ser detalhado estimando-se as datas possíveis de início e término das atividades definidas no projeto. Prosseguir para **PGE 2.2.3 – Fase de Execução e Acompanhamento**



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

Documentos gerados na Fase de Planejamento

- Declaração do escopo;
- Cronograma do Projeto;
- Plano de Comunicação;
- Plano de Custos;
- Plano de Riscos.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

PGE 2.2.3 - Fase de Execução e Acompanhamento

A fase de Execução e Acompanhamento envolve a coordenação das pessoas e dos recursos, além da integração e realização das atividades do projeto de acordo com o Plano Geral do Projeto. Neste momento, a equipe e os recursos devem estar disponíveis para a execução das atividades planejadas na fase anterior. Nesta fase é despendida a maior parte do orçamento previsto.

Tal fase serve para observar o andamento do projeto, de forma que possíveis problemas existentes sejam identificados no momento adequado e adotadas ações corretivas, quando necessário, a fim de controlar a execução do projeto. Tem como principal benefício acompanhar o desempenho do projeto, passando este a ser observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao Plano proposto.

Fluxo e descrição das Atividades da Fase de Execução e Acompanhamento (PGE 2.2.3)

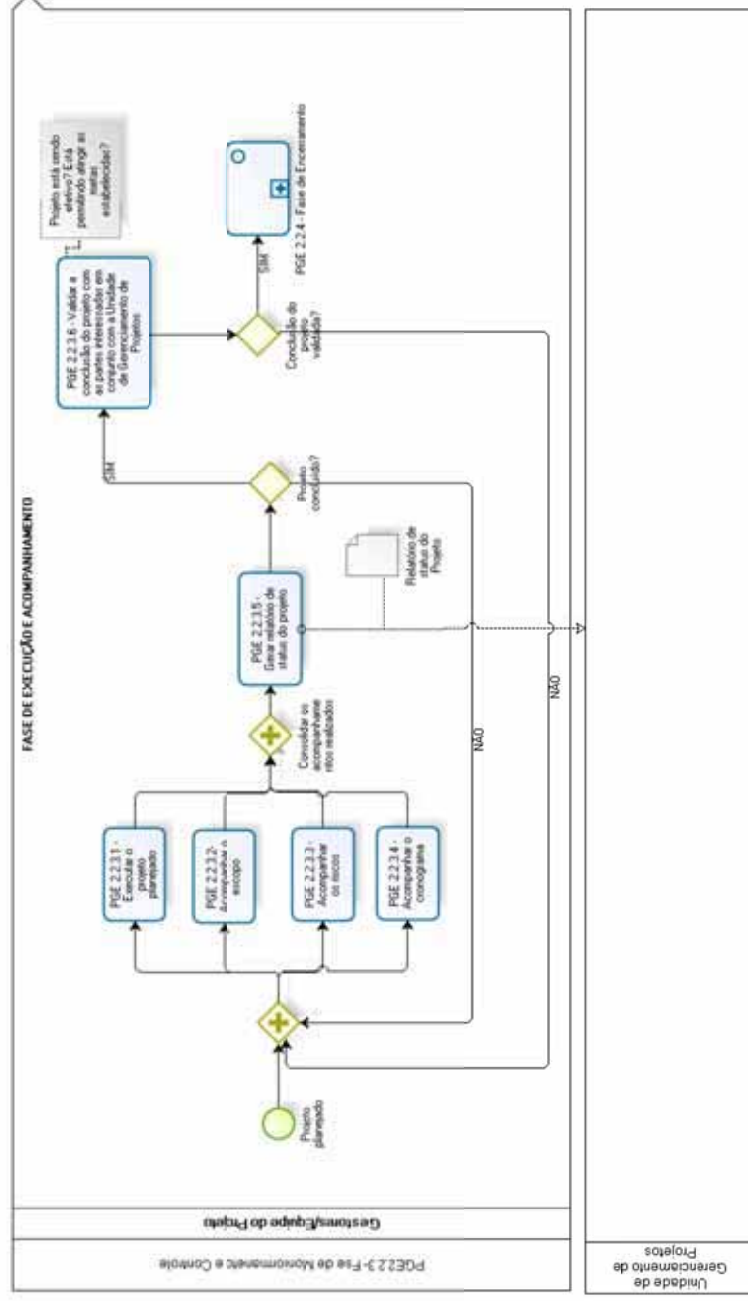


Figura 6- Fase de Execução e Acompanhamento- fluxo de atividades



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

As atividades PGE 2.2.3.1, PGE 2.2.3.2, PGE 2.2.3.3 e PGE 2.2.3.4 serão realizadas paralelamente e consolidadas em relatório do status do projeto (PGE 2.2.3.5) durante a execução do projeto planejado.

PGE 2.2.3.1–Executar o projeto planejado

Os Gestores/Equipe irão executar o projeto de acordo com a fase de planejamento.
Prosseguir para **PGE 2.2.3.5.**

PGE 2.2.3.2 - Acompanhar o escopo

O escopo do projeto deverá ser acompanhado tendo como referência os requisitos iniciais declarados a fim de efetuar as correções necessárias. Alterações nesta atividade deverão seguir o processo PGE 2.4 (Gerenciamento de Mudanças do Projeto)
Prosseguir para **PGE 2.2.3.5.**

PGE 2.2.3.3 - Acompanhar os riscos

Os riscos deverão ser acompanhados durante a execução do projeto e de acordo com o Plano de Riscos que poderá ser atualizado.
Prosseguir para **PGE 2.2.3.5.**

PGE 2.2.3.4 - Acompanhar o cronograma

Durante a fase de execução os Gestores/Equipe devem acompanhar se as atividades executadas estão de acordo com o estabelecido no cronograma. Alterações nesta atividade deverão seguir o processo PGE 2.4 (Gerenciamento de Mudanças do Projeto)
Prosseguir para **PGE 2.2.3.5.**



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

PGE 2.2.3.5 - Gerar relatório de status do projeto

As atividades ***PGE 2.2.3.1, PGE 2.2.3.2, PGE 2.2.3.3 e PGE 2.2.3.4*** devem ser executadas para serem consolidadas em um relatório de status do projeto gerado periodicamente (no prazo a ser definido conforme o grau de complexidade).

Caso o projeto esteja concluído, prosseguir para a Atividade ***PGE 2.2.3.6***.

Caso o projeto NÃO esteja concluído, retornar para as Atividades ***PGE 2.2.3.1, PGE 2.2.3.2, PGE 2.2.3.3 e PGE 2.2.3.4*** e dar continuidade ao acompanhamento.

PGE 2.2.3.6 - Validar a conclusão do projeto com as partes interessadas em conjunto com a Unidade de Gerenciamento de Projetos

A conclusão dos projetos deve ser validada realizando uma reunião com as partes interessadas em conjunto com a Unidade de Gerenciamento de Projeto a fim de verificar se as expectativas das partes foram alcançadas, bem como o grau de efetividade do projeto.

Caso a conclusão do projeto seja validada, ir para ***PGE 2.2.4 – Fase de Encerramento***.

Caso a conclusão do projeto NÃO seja validada, retornar para as atividades ***PGE 2.2.3.1, PGE 2.2.3.2, PGE 2.2.3.3 e PGE 2.2.3.4***.

Documento gerado na Fase de Execução e Acompanhamento

- Relatório de Status do Projeto

PGE 2.2.4 - Fase de Encerramento

Esta fase inclui a confirmação de que o trabalho está em conformidade com os requisitos e aceitação formal do produto pelo cliente.

De acordo com o *Project Management Institute PMI*, encerramento “consiste nos processos a serem executados para finalizar todas as atividades, de todos os grupos de projetos, visando completar formalmente o projeto ou fase, ou obrigações contratuais.”

Portanto, nesta fase busca-se a aceitação das partes interessadas, a revisão do pós-projeto para documentar as lições aprendidas e, por fim arquivar os documentos relevantes a serem usados como dados históricos e de melhoria contínua dos futuros projetos.

Fluxo e descrição das Atividades da Fase de Encerramento (PGE 2.2.4)

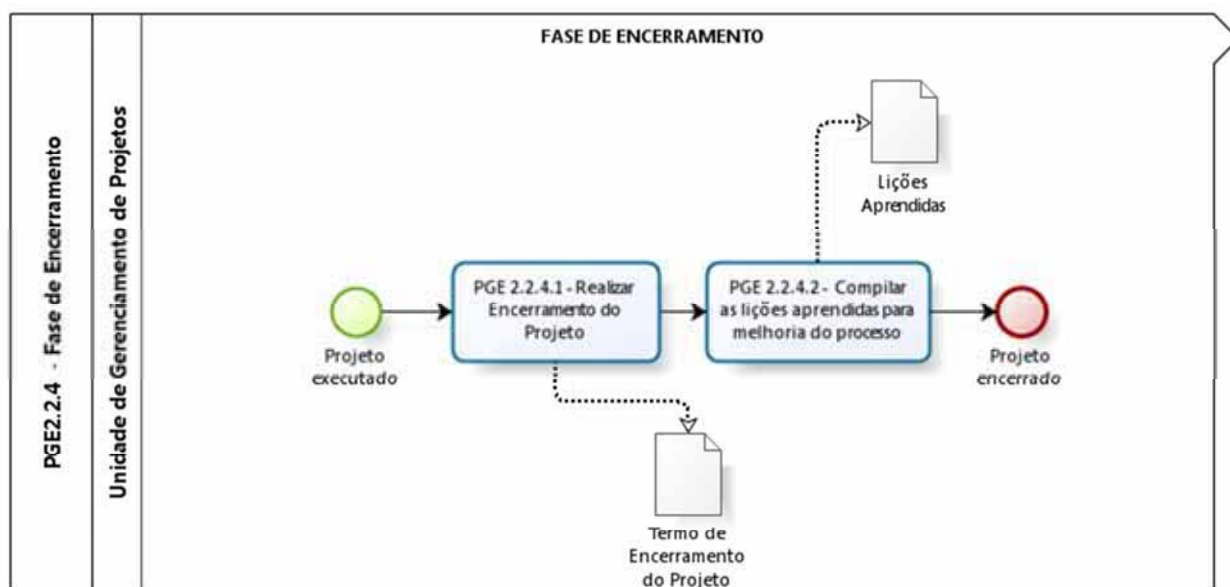


Figura 7 - Fase de Encerramento - fluxo de atividades



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

PGE 2.2.4.1 - Realizar Encerramento do Projeto

A finalização do projeto deverá ser formalizada com o Termo de Encerramento.
Prosseguir para **PGE 2.2.4.2**

PGE 2.2.4.2 - Compilar as lições aprendidas para melhoria do processo

As lições aprendidas no decorrer de todo o projeto (por meio de registros de ocorrências e pontos a melhorar) serão compiladas e submetidas para que a Organização & Métodos possa proceder as melhorias em conjunto com a equipe da Unidade de Gerenciamento de Projetos.

Desta forma o projeto estará concluído.

Documentos gerados na Fase de Encerramento

- Termo de Encerramento do Projeto
- Lições Aprendidas (pode ser utilizado em todas as fases do projeto)

7. Processos de Apoio à Gestão Estratégica

Há mais dois processos que foram mencionados no decorrer desta metodologia: **PGE 2.3 –Capacitação em Assuntos de Estratégia e Projetos** e **PGE 2.4- Gerenciamento de Mudanças do Projeto**

PGE 2.3 – Capacitação em Assuntos de Estratégia e Projetos

Fluxo e descrição das Atividades do PGE 2.3

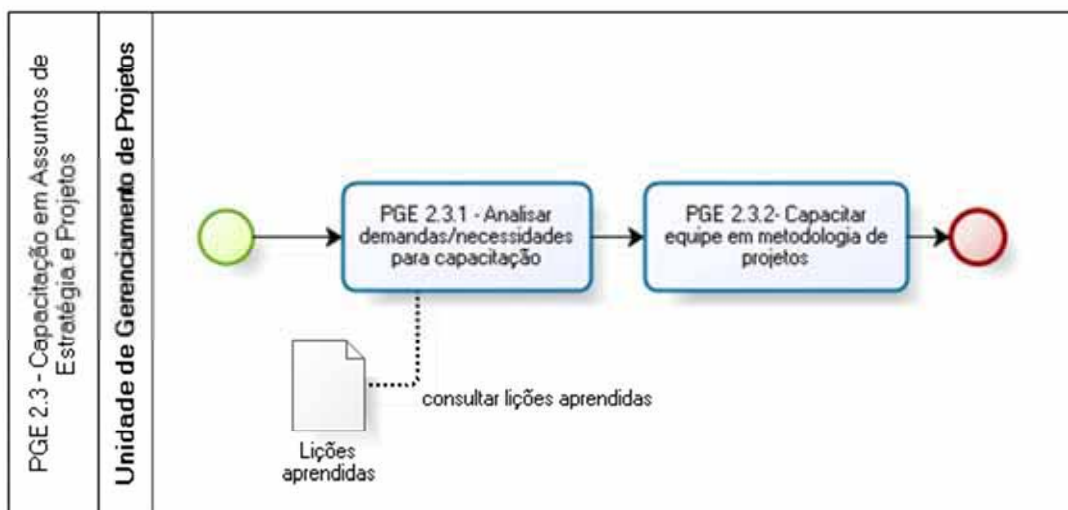


Figura 8-Capacitação em Assuntos de Estratégia e Projetos – fluxo de atividades



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo da página anterior.

PGE 2.3.1 – Analisar demandas/necessidades para capacitação

Após a Presidência designar o Gestor para o projeto, a equipe da Unidade de Gerenciamento de Projeto, assessorará tecnicamente o gestor verificando a necessidade de capacitação para toda a equipe.

Prosseguir para **PGE 2.3.2.**

PGE 2.3.2 – Capacitar equipe em metodologia de projetos

A Unidade de Gerenciamento de Projeto irá capacitar a equipe na metodologia adotada pelo Tribunal de Justiça.

PGE 2.4 - Gerenciamento de Mudanças do Projeto

Fluxo e descrição das Atividades do PGE 2.4

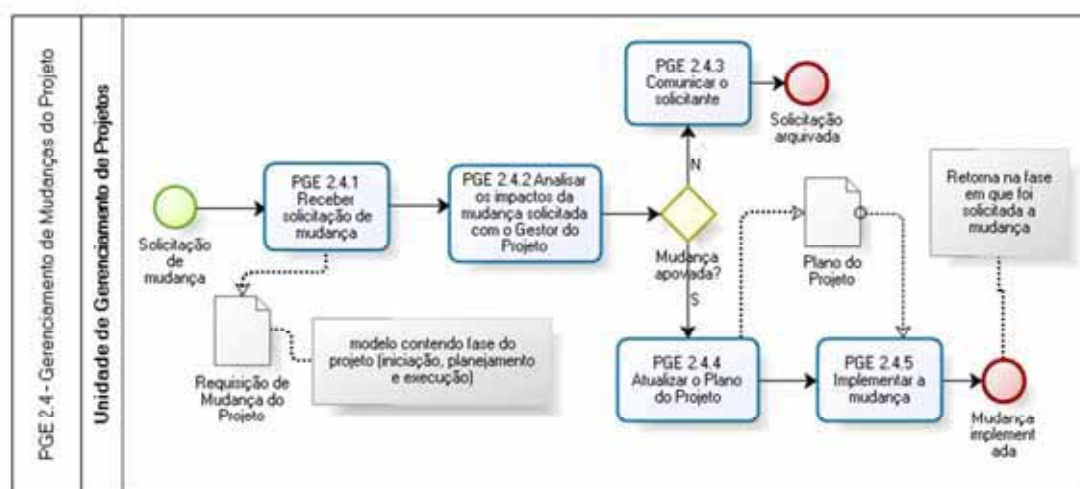


Figura 9-Gerenciamento de Mudanças do Projeto – fluxo de atividades

Para um melhor entendimento da correta sequência das atividades, é fundamental acompanhar a descrição com o fluxo acima.

PGE 2.4.1 – Receber solicitação de mudança

Receber o formulário de Requisição de Mudança do Projeto. As mudanças podem ser solicitadas em qualquer fase. Prosseguir para **PGE 2.4.2**.

PGE 2.4.2 – Analisar os impactos da mudança solicitada com o Gestor do Projeto



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

A Unidade de Gerenciamento de Projetos em conjunto com o Gestor analisará os impactos da mudança requerida em relação ao cronograma, escopo e custo.

Caso a mudança seja aprovada ir para **PGE 2.4.4.**

Caso a mudança não seja aprovada, prosseguir para **PGE 2.4.3**

PGE 2.4.3 – Comunicar o solicitante

O solicitante será comunicado da reprovação da mudança solicitada devidamente justificada e a solicitação será arquivada.

PGE 2.4.4 – Atualizar o Plano do Projeto

Após a aprovação da mudança, o Plano de Projeto deverá ser atualizado. Prosseguir para **PGE 2.4.5.**

PGE 2.4.6 – Implementar a mudança

A mudança deve ser implementada de acordo com o Plano de Projeto atualizado.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Bevilácque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

8. Documentos da Metodologia

Seguem os documentos da metodologia de gerenciamento de projetos e as respectivas fases em que serão utilizados:

Documento	Fase
Formulário de Solicitação de Projeto	Avaliação da Viabilidade do Projeto
Formulário de Abertura do Projeto (FAP)	Iniciação
Declaração do Escopo	Planejamento
Plano de Comunicação	Planejamento
Plano de Gerenciamento de Riscos	Planejamento
Termo de Encerramento do Projeto	Encerramento
Solicitação de Mudanças do Projeto	Iniciação, Planejamento e Execução e Acompanhamento
Lições Aprendidas	Iniciação, Planejamento, Execução e Acompanhamento e Encerramento

FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE PROJETO

Nome do solicitante:		Data:	
Cargo:	Matrícula:	Unidade:	
Telefone:		E-mail:	
Descrição da Solicitação			
Demanda se relaciona com o(s) objetivo(s) do Planejamento Estratégico do TJSP?			☐ sim ☐ não
Se sim, marque o(s) objetivo(s) relacionado(s):			
☐ Objetivo 1 - Adequar o número de servidores às necessidades de serviços de cada unidade, considerando a utilização de novos recursos tecnológicos			
☐ Objetivo 2 - Ampliar e aprimorar o gerenciamento de processos em 2º Grau, incluindo-se os Gabinetes dos Senhores Desembargadores e Juizes Substitutos em 2º Grau			
☐ Objetivo 3 - Aumentar o número de cargos de Assessores nos Gabinetes dos Senhores Desembargadores e de Juizes em 2º Grau			
☐ Objetivo 4 - Criar e implantar cargos de Assessores para os Juizes de 1º Grau			
☐ Objetivo 5 - Ampliar o número de Varas Digitais			
☐ Objetivo 6 - Otimizar as rotinas e procedimentos, buscando agilizar os tramites judiciais e administrativos, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços prestados			
☐ Objetivo 7 - Implantar um sistema único informatizado de gerenciamento de processos			
☐ Objetivo 8 - Criar e instalar Câmaras Digitais em 2º Grau			
☐ Objetivo 9 - Aprimorar o sistema de comunicação social do Tribunal de Justiça de São Paulo, com observância da Resolução 85/2009 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ			
☐ Objetivo 10 - Aprimorar a Ouvidoria para recebimento de críticas e sugestões de forma a se dar rápido retorno aos envolvidos			
☐ Objetivo 11 - Utilizar os portais da Internet como canal de comunicação e de transparência, inclusive para publicação de informações administrativas de interesse público			
☐ Objetivo 12 - Implantar sistema informatizado de controle de precatórios			
☐ Objetivo 13 - Fazer adaptações necessárias nos prédios existentes e cuidar para que os novos sejam dotados de facilidades para acesso de pessoas com deficiência física			
☐ Objetivo 14 - Promover ações de responsabilidade social e ambiental, atuando de forma a garantir a sustentabilidade por meio de ações educativas, de inclusão social e de práticas ecoeficientes			
☐ Objetivo 15 - Criar e instalar Escola de Servidores do Tribunal de Justiça de São Paulo, como forma de investir de maneira continua nos recursos humanos, visando qualificação dos servidores e gestores para melhorar o desempenho de suas atribuições			
☐ Objetivo 16 - Utilizar linguagem clara e acessível em todas as divulgações			
☐ Objetivo 17 - Aperfeiçoar o sistema de divulgação, em tempo real, de andamento dos processos e de outros serviços via internet			
☐ Objetivo 18 - Prover as unidades judiciais e administrativas de infraestrutura física adequada, visando melhoria das condições de atendimento aos usuários e de trabalho dos magistrados e servidores			
☐ Objetivo 19 - Disponibilizar recursos de tecnologia de informação, nas formas e quantidades adequadas ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento			
☐ Objetivo 20 - Promover efetiva distribuição de recursos financeiros, visando garantir o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, observando em sua execução os princípios norteadores da gestão pública			
☐ Objetivo 21 - Fazer convênios visando meios para possibilitar a concretização de objetivos estabelecidos			
☐ Objetivo 22 - Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia			
Justificativa			
Ações Propostas			
Custo Previsto(anexar docs)	Custo do Projeto foi contemplado na Proposta Orçamentária Setorial (POS) do ano vigente?		
	☐ sim ☐ não		
Setores Relacionados		Benefícios	

FORMULÁRIO DE ABERTURA DE PROJETO - FAP

NOME DO PROJETO				CÓDIGO DO PROJETO	
				(preenchimento pelo UGP)	
PREVISÃO DE ORÇAMENTO			OBJETIVO		
COORDENAÇÃO					
GESTOR DO PROJETO	Nome:				
	E-mail:				
	Telefone:				
GESTOR OPERACIONAL	Nome:				
	E-mail:				
	Telefone:				
Nome	Setor	Telefone	E-mail		
JUSTIFICATIVA					
(o porquê do projeto – digitar o mesmo conteúdo do campo Justificativa do Formulário de Solicitação do Projeto)					
ESCOPO					
(descrever as características do produto, serviço ou trabalho a ser entregue pelo projeto)					
EXCLUSÕES DO ESCOPO					
(descrever o que não está incluído no escopo)					

FORMULÁRIO DE ABERTURA DE PROJETO - FAP

BENEFÍCIOS			
(vantagens que o projeto proporcionará)			
PRINCIPAIS AÇÕES			
RESTRIÇÕES			
(descrever as restrições do projeto referentes a custo, prazo, escopo e qualidade)			
RISCOS			
(todo evento que pode impactar o projeto)			
PARTES INTERESSADAS			
Nome	Unidade	e-mail	Telefone
MONITORAMENTO			
Indicador	Meta	Prazo	Periodicidade

Ass.: _____
Presidente do TJSP

Data: / /

Ass.: _____
Gestor do Projeto

Ass.: _____
Gestor Operacional

DECLARAÇÃO DO ESCOPO

NOME DO PROJETO

CÓDIGO DO PROJETO

(preenchimento pelo UGP)

ESCOPO

(descrever as características do produto, serviço ou trabalho a ser entregue pelo projeto)

EXCLUSÕES DO ESCOPO

(descrever o que não está incluído no escopo)

ENTREGAS DO PROJETO

(descrever as entregas do projeto incluindo resultados auxiliares como documentos, relatórios, etc.)

DEPENDÊNCIAS COM OUTROS PROJETOS

(relacionar projetos dependentes)

PREMISSAS

(indicar as afirmativas pressupostas verdadeiras, mas que poderão estar erradas, pois não estão sob controle. Premissas indicam riscos)

RESTRIÇÕES

(descrever as restrições/limitações do projeto referentes a custo, prazo, escopo e qualidade que estão sob controle. Exemplo: o limite de custo, prazo de conclusão etc.)

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP

(inserir Anexo gerado por software específico)

Anexo I

DECLARAÇÃO DO ESCOPO

APROVAÇÃO DO ESCOPO			
Aprovado		Não aprovado	
Obs.:			

Ass.: _____
Gestor do Projeto

Data: / /

Ass.: _____
Gestor Operacional

PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO

NOME DO PROJETO	CÓDIGO DO PROJETO
	(preenchimento pelo UGP)

COMUNICAÇÕES						
O que precisa ser comunicado	Melhor método de comunicação	Responsável pelo envio	Destinatário	Frequência	Data e Horário	Local

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Elaborado por:	Data	Assinatura
Aprovado por:	Data	Assinatura

TERMO ENCERRAMENTO

NOME DO PROJETO	CÓDIGO DO PROJETO
	(preenchimento pelo UGP)

TERMO DE ENCERRAMENTO	
Projeto:	
Gestor do Projeto:	Data:
Gestor Operacional:	Data:
Descrição do que foi aceito	
Análise das Metas	
Descrição da Meta	Cumprimento da Meta

Aceito por:	Data	Assinatura
Aprovado por:	Data	Assinatura

SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA DO PROJETO

NOME DO PROJETO	CÓDIGO DO PROJETO
	(preenchimento pelo UGP)

Solicitante:	
Data da Solicitação:	Data de Abertura da Mudança:

ABERTURA DA MUDANÇA		
Fase		
☐ Iniciação	☐ Planejamento	☐ Execução
Descrição da Mudança		
Justificativa		

APROVAÇÃO			
Aprovado		Não aprovado	
Obs.:			

Ass.: _____
Responsável pela aprovação

Data: / /

LIÇÕES APRENDIDAS

NOME DO PROJETO		CÓDIGO DO PROJETO
		preenchimento pelo UGP
Número da lição aprendida:		
Descrição da lição aprendida:		
Fase		
☐ Iniciação ☐ Planejamento ☐ Execução ☐ Encerramento		
Prática específica, ferramenta ou técnica utilizada		
Qual foi a ação tomada?		
Qual foi o resultado?		
O que poderia ser considerado um resultado melhor?		
Qual a lição específica aprendida?		
Quem deve ser informado sobre a lição aprendida?		
☐ Secretários	☐ Presidência	☐ Gestores do Projeto
☐ Gestores Operacionais	☐ Equipe do projeto	☐ Todos
Há anexos de referências, exemplos e/ou materiais adicionais?		☐ sim ☐ não
1.		
2.		
Observações		



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

9. Glossário

Escopo	A soma dos produtos e serviços providos pelo projeto. Assim o escopo delinea a abrangência de todo o trabalho a ser realizado pela equipe do projeto, mas apenas o trabalho necessário. O gerenciamento do escopo de um projeto é um fato crítico, porque a sua mudança sempre implica em ajustes de prazos ou de custos.
Premissas	Afirmativas pressupostas verdadeiras, mas que poderão não ser, pois não estão sob controle. Premissas indicam riscos. Ex. possibilidade de chuva durante a realização de um evento em ambiente aberto. Caso chova, há o risco de prejudicar o evento. Uma forma de eliminar o risco é criar uma restrição no projeto: adquirir uma cobertura.
Processo	Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transforma entrada (insumos) em saídas (produtos ou serviços).
Processo de trabalho	Conjunto de atividades com uma determinada sequência que define a forma de trabalho dos setores do TJSP.
Processos essenciais	Processos de trabalho priorizados conforme critérios previamente acordados e alinhados com o Planejamento Estratégico que agreguem valor ao TJSP.
Projeto	O projeto é um empreendimento temporário, de elaboração progressiva, com o objetivo de criar um produto ou serviço único.
Projeto estratégico	Projetos de alta prioridade alinhados ao Planejamento Estratégico do TJSP.
Restrições	Limitações impostas ao projeto. Ex. realizar um projeto com restrição orçamentária em R\$ XX,XX. Caso a estimativa do projeto ultrapasse o limite estipulado, o projeto torna-se inviável.
Unidade de Gerenciamento de Projetos (UGP)	Unidade Organizacional onde se detém e domina metodologia utilizada pela Organização para gerenciar projetos. Essa área assessora todos os projetos da Organização na aplicação de métodos e técnicas de gerenciamento de projeto e estabelece e mantém um sistema de informação gerencial para os projetos.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Palácio da Justiça, 6º andar sala 610

Praça Clovis Beviláque, s/nº Cep: 01018-010

Telefone: 3107.5632 Fax: 3104.6873

e-mail: npg@tjsp.jus.br

10. Bibliografia

1. COUTINHO, A.R.; BONASSI, S. **O Ativista da Estratégia: Como pensam e agem os profissionais que fazem a estratégia acontecer nas organizações**, 1ª edição. Rio de Janeiro: Campus/Symnetics, 2011.
2. DUNCAN, W.R. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. Project Management Institute Standards Committee, 1996.
3. HILL, G. **Três Perspectivas sobre o Valor de Negócio do Gerenciamento de Projetos**, Revista Mundo Project Management, ano 7, nº 40, p.74-78, Ago/Set.2011.
4. INTERNATIONAL STANDARD. **ISO 10006: Quality management systems: Guidelines for quality management in projects**. Genebra: ISO copyright office, 2003.
5. KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.
6. KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**, 10ª edição. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.
7. KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2ª edição: Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.
8. MARTINS, A. P.; MARTINS, M. R.; PEREIRA, M. M. M.; MARTINS, V. A. **Implantação e consolidação de um escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso**, Revista Produção, vol.15, nº 3, p.404-415, Set/Dez. 2005.
9. MENEZES, L.C.M. **Gestão de Projetos**, 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.
10. NOCÊRA, R.J. **Gerenciamento de Projetos: Teoria e Prática**, 1ª edição. Santo André, SP: Ed. do Autor, 2009.
11. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**, 4ª edição. Newtown Square, PA: Project Management Institute Inc., 2008.
12. SAKAE, C.; SANTOS, K. **Industrialização do PMO: o desafio de aliar excelência à competitividade**, Revista Mundo Project Management, ano 7, nº 38, p.46-49, Abr/Mai.2011.
13. SILVER, B. **BPMN Method and Style** Ed. EUA: Cody Cassidy-Press, 2009.



**Revisão do Planejamento Estratégico
do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014
(ANEXO)**

Secretaria de Planejamento Estratégico – SEPLAN

Maio de 2013

PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO

DESEMBARGADOR IVAN RICARDO GARISIO SARTORI

VICE-PRESIDENTE

DESEMBARGADOR JOSÉ GASPAR GONZAGA FRANCESCHINI

CORREGEDOR

DESEMBARGADOR JOSÉ RENATO NALINI

PRESIDENTE DA SEÇÃO CRIMINAL

DESEMBARGADOR ANTONIO CARLOS TRISTÃO RIBEIRO

PRESIDENTE DA SEÇÃO DE DIREITO PRIVADO

DESEMBARGADOR ANTONIO JOSÉ SILVEIRA PAULILO

PRESIDENTE DA SEÇÃO DE DIREITO PÚBLICO

DESEMBARGADOR SAMUEL ALVES DE MELO JÚNIOR

DECANO

DESEMBARGADOR FRANCISCO ROBERTO ALVES BEVILACQUA

Agradecemos ao inestimável apoio dos Exmos. Srs. Membros do E. Conselho Superior da Magistratura e do Exmo. Sr. Presidente do Tribunal de Justiça, Desembargador Ivan Ricardo Garisio Sartori, sem o qual esta Revisão não teria sido concretizada.

ELABORAÇÃO: SECRETARIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - SEPLAN

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - SEPLAN

CARMEN GIADANS CORBILLON

DIRETORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – SEPLAN 1

DANIELA MINETTO ROBLES

EMERSON RYUJI TAKASE

MARCO AURELIO GIOVANI VISCONTI

RODRIGO TEIXEIRA

COLABORAÇÃO

DESEMBARGADORA VERA ANGRISANI

DESEMBARGADOR SAMUEL ALVES DE MELO JÚNIOR

MEMBROS DO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

DR. ANTONIO CARLOS ALVES BRAGA JÚNIOR

DR. EURÍPEDES GOMES FAIM FILHO

DR. FRANCISCO CARLOS INOUE SHINTATE

DR. JOSÉ MAURÍCIO CONTI

DR. MARCOS DE LIMA PORTA

DR. REGIS DE CASTILHO BARBOSA FILHO

JUÍZES ASSESSORES DA PRESIDÊNCIA

DR. DIMITRIOS ZARVOS VARELLIS

DR. FERNANDO ANTONIO TASSO

DR. FERNÃO BORBA FRANCO

DR. GUILHERME DE MACEDO SOARES

DR. GUSTAVO SANTINI TEODORO

DR. JOÃO BAPTISTA GALHARDO JÚNIOR

DR. MARCELO LOPES THEODOSIO

DR. MÁRCIO KAMMER DE LIMA

DR. MARCOS DE LIMA PORTA

DR. MARCUS VINICIUS RIOS GONÇALVES

DR. REGIS DE CASTILHO BARBOSA FILHO

DR. RODRIGO CAPEZ

DRA. SILVANA AMNERIS RÔLO PEREIRA BORGES

JUIZ ASSESSOR DA VICE-PRESIDÊNCIA

DR. CARLOS BORTOLETTO SCHMITT CORRÊA

JUÍZES ASSESSORES DA CORREGEDORIA

DR. AFONSO DE BARROS FARO JÚNIOR

DR. ANTONIO CARLOS ALVES BRAGA JÚNIOR

DR. DURVAL AUGUSTO REZENDE FILHO

JUIZ ASSESSOR DA SEÇÃO CRIMINAL

DR. JOSÉ AUGUSTO GENOFRE MARTINS

JUÍZA ASSESSORA DA SEÇÃO DE DIREITO PRIVADO

DRA. LUCIANA CAPRIOLI PAIOTTI FIGUEREDO

JUIZ ASSESSOR DA SEÇÃO DE DIREITO PÚBLICO

DR. LUÍS GUSTAVO DA SILVA PIRES

SECRETÁRIOS

ANA LÚCIA DA COSTA NEGREIROS
DIVA ELENA GATTI DA MOTA BARRETO
CAETANO VIZZA
EDUARDO ROBERTO ALCÂNTARA
HELENA YAECO FUJITA AZUMA
KAUY CARLOS LOPÉRGOLO DE AGUIAR
LILIAN SALVADOR PAULA
LUIS CARLOS VILLANI DE SOUZA
MARIANGELA MALUF LAGOA
ROSANA BARREIRA
SOLANGE DE OLIVEIRA CIPRIANO BASTOS

CHEFE DE GABINETE DA PRESIDÊNCIA

TARCÍSIO DOS SANTOS

DIRETORES

ANA MARIA CORNETTA
ANA RAQUEL ORLANDO
ANDERSON DINO
NAIR MARQUES DO ESPÍRITO SANTO ANTEPOSTAN
RODNEI PINTO FERNANDES
RODRIGO MARQUES
ROSANGELA MARIA MORAES SANCHES

AGRADECIMENTOS

AO REPRESENTANTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA CONSELHEIRO JEFFERSON LUIZ KRAVCHYCHYN
DESEMBARGADOR ANTONIO MÁRIO DE CASTRO FIGLIOLIA
DESEMBARGADOR ARMANDO SÉRGIO PRADO DE TOLEDO
DESEMBARGADOR EDUARDO ALMEIDA PRADO ROCHA DE SIQUEIRA
DESEMBARGADOR JOVINO DE SYLOS NETO
DESEMBARGADOR LUIZ ANTONIO DE GODOY
DESEMBARGADOR LUIZ EDMUNDO MARREY UINT
DESEMBARGADOR MARCO ANTONIO MARQUES DA SILVA
DESEMBARGADOR MOHAMED AMARO
DESEMBARGADOR PEDRO CAUBY PIRES DE ARAÚJO
DESEMBARGADOR WALDIR SEBASTIÃO DE NUEVO CAMPOS JÚNIOR
DESEMBARGADOR WELLINGTON MAIA DA ROCHA
DESEMBARGADOR WILSON DE TOLEDO SILVA
DRA. CLAUDIA CONDE SARTORI

AOS PRESIDENTES DO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO:

DESEMBARGADOR SAMUEL ALVES DE MELO JÚNIOR
DESEMBARGADOR EDUARDO PEREIRA SANTOS
DESEMBARGADOR EROS PICELI
DESEMBARGADOR ARTUR CÉSAR BERETTA DA SILVEIRA
DESEMBARGADOR RUBENS RIHL PIRES CORRÊA
DESEMBARGADOR LUÍS FRANCISCO AGUILAR CORTEZ
DESEMBARGADORA VERA ANGRISANI

A TODOS OS MAGISTRADOS E SERVIDORES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	8
2. JUSTIFICATIVA PARA A REVISÃO	11
3. DESENVOLVIMENTO PARA A REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	21
5. MAPA ESTRATÉGICO	22
6. OBJETIVOS, METAS E INDICADORES	23
6.1 PERSPECTIVA: SOCIEDADE	24
VISÃO.....	24
6.2 PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS	25
6.2.1 TEMA: EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS.....	25
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.....	25
Metas para o Objetivo Estratégico 1.....	26
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.....	28
Metas para o Objetivo Estratégico 2.....	28
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.....	33
Metas para o Objetivo Estratégico 3.....	33
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.....	35
Meta para o Objetivo Estratégico 4	35
6.2.2 TEMA: RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	36
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5.....	36
Metas para o Objetivo Estratégico 5.....	37
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6.....	38
Metas para o Objetivo Estratégico 6.....	38
6.3 PERSPECTIVA: RECURSOS.....	40



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

6.3.1 TEMA: GESTÃO DE PESSOAS	40
OBJETIVO ESTRATÉGICO 7	40
OBJETIVO ESTRATÉGICO 8.....	44
Metas para o Objetivo Estratégico 8.....	45
OBJETIVO ESTRATÉGICO 9.....	49
Metas para o Objetivo Estratégico 9.....	50
6.3.2 TEMA: INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA.....	52
OBJETIVO ESTRATÉGICO 10.....	52
Metas para o Objetivo Estratégico 10.....	53
OBJETIVO ESTRATÉGICO 11.....	55
Metas para o Objetivo Estratégico 11.....	56
OBJETIVO ESTRATÉGICO 12.....	64
Metas para o Objetivo Estratégico 12.....	65
7. BIBLIOGRAFIA	67
8. GLOSSÁRIO DE INDICADORES E VARIÁVEIS.....	68
8.1 INDICADORES/VARIÁVEIS DE LITIGIOSIDADE.....	68
INDICADORES DE LITIGIOSIDADE TJSP (1ª E 2ª INSTÂNCIAS).....	68
1ª INSTÂNCIA: Comum, Turmas Recursais e Juizados Especiais	69
1º Grau Comum.....	70
Turma Recursal.....	85
Juizado Especial.....	89
2ª INSTÂNCIA.....	102
8.2 INDICADORES/VARIÁVEIS NÃO LITIGIOSOS	107

1. APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta a revisão do Planejamento Estratégico em vigor, sobretudo em razão da necessidade de ajustes às diretrizes do Tribunal de Justiça de São Paulo, frente às mudanças de cenários externo e interno.

O atual Planejamento é um documento que foi aprovado em 2009 pelo Órgão Especial, para o quinquênio 2010-2014. Este instrumento contempla a razão de existência do Tribunal, expressa em sua missão (*Distribuir Justiça*), amparada por valores de elevado grau, e desdobrada em objetivos estratégicos. Tais objetivos são subsidiados por metas e indicadores para que a execução possa ser efetivada.

Durante a execução do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, foram detectadas diversas dificuldades que motivaram a revisão proposta. Dentre os principais problemas enfrentados destacaram-se: a) a dificuldade na coleta de indicadores; b) a existência de indicadores não mensuráveis; e c) ações definidas que não suportaram integralmente os objetivos estratégicos. Diante desse quadro, a Secretaria de Planejamento Estratégico - SEPLAN, apoiada nos elementos de pesquisa, identificação e definição das necessidades do TJSP, elaborou a revisão. Como ponto de partida do processo de revisão, definiu-se que a estratégia do Tribunal seria traduzida por intermédio de um mapa estratégico institucional, de acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)* utilizada anteriormente na elaboração do Planejamento Estratégico em vigor.

Trata-se de uma revisão participativa, cujo diagnóstico foi obtido por intermédio de consulta pública e de pesquisa de ambiente interno, disponibilizadas

pela internet, inéditas nesta Corte, entrevistas realizadas com a Alta Administração e análise documental.

A revisão buscou consolidar objetivos estratégicos atuais e criar outros necessários, aprimorar o sistema de medição por meio de indicadores para um efetivo acompanhamento de sua execução e, sobretudo, estabelecer diretrizes originárias do diagnóstico dos ambientes interno e externo, coletando as forças e fraquezas, propostas e sugestões de forma participativa, a fim de melhorar os serviços prestados por esta Corte.

Os propósitos do Planejamento Estratégico, isto é, a Missão, Visão e Valores foram mantidos nesta revisão, concentrando os principais ajustes nos objetivos estratégicos, metas e indicadores. A princípio, a revisão estabeleceu metas para 2013 e 2014.

As metas apresentadas nesta revisão foram resultantes de um processo de validação ocorrido durante o *I Workshop de Planejamento Estratégico*. Este evento contou com a presença da Alta Administração do TJSP, das Assessorias, Secretários e Diretores do TJSP e foi prestigiado pelo Conselho Nacional de Justiça, dignamente representado pelo Excelentíssimo Conselheiro Jefferson Kravchychyn.

É fundamental ressaltar que ajustes técnicos poderão ocorrer a qualquer momento, diante das estratégias emergentes e mudanças de cenários, a fim de corresponder às necessidades da sociedade e do Tribunal de Justiça, sempre com o foco na melhoria contínua, percorrendo o caminho para se alcançar a excelência.

O presente documento está estruturado da seguinte forma: o item 2 apresenta a Justificativa desta revisão, seguido pela metodologia de desenvolvimento da



proposta (item 3), em que é apresentado o quadro de equivalência entre os objetivos do Planejamento em vigor e da revisão técnica. O item 4 demonstra os 12 objetivos propostos e o item 5 se relaciona ao Mapa Estratégico. O detalhamento dos objetivos, metas e indicadores podem ser verificados no item 6. A Bibliografia é apresentada no item 7. Por fim, o item 8 apresenta o Glossário com a definição das variáveis e indicadores utilizados.

2. JUSTIFICATIVA PARA A REVISÃO

A revisão se justificou por meio dos itens a seguir:

- Os cenários mudam constantemente e os objetivos traçados devem acompanhar as transformações, havendo necessidade de ajuste de diretrizes estratégicas;
- O Planejamento Estratégico é uma nova realidade para o Poder Judiciário brasileiro e para o TJSP, ou seja, está em processo de melhoria contínua e de amadurecimento, o que sedimentou a necessidade de revisão;
- O Planejamento atual tem demonstrado dificuldade de monitoramento, havendo a necessidade de se estabelecer um eficiente sistema de indicadores, tendo em vista que não se gerencia o que não se mede;
- A revisão trouxe um caráter participativo, envolvendo a Alta Administração por meio de entrevistas para análise do ambiente e obteve a visão do público externo (cidadãos e representantes das funções essenciais à Justiça) e do público interno (magistrados e servidores) do TJSP;
- A Análise documental embasada pelo Relatório Justiça em Números, Metas do Poder Judiciário Nacional e o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação bem como os projetos em vigor das Secretarias do TJSP trouxeram uma nova abordagem baseada em fatos e necessidades reais para a proposta de revisão;
- Observou-se que as metas e ações propostas para o Planejamento atual não suportavam satisfatoriamente a maioria dos objetivos estratégicos, o que fundamentou a revisão.

3. DESENVOLVIMENTO PARA A REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A revisão do Planejamento Estratégico dividiu-se nas seguintes fases:

1. Diagnóstico: esta etapa permitiu obter informações dos públicos internos e externos do Tribunal para serem identificados os pontos fortes e os pontos fracos. O diagnóstico foi subdividido em:

- **Análise do ambiente:** realizada através de consulta pública, pesquisas de ambiente interno e externo e entrevistas;
- **Análise documental:** foram observados o estudo de Priorização de Indicadores do Relatório de Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça realizado pela SEPLAN, o Planejamento Estratégico atual, o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), a Proposta Orçamentária Setorial (POS) para 2013, os Projetos das Secretarias e Diretorias do TJSP e as Metas do Poder Judiciário Nacional.

2. Elaboração de objetivos estratégicos: a presente revisão propõe 12 objetivos estratégicos que buscaram contemplar os 22 objetivos do Planejamento em vigor. Tais objetivos foram o resultado das análises do item anterior. Utilizou-se o *Balanced Scorecard* (BSC) para elaborar os objetivos estratégicos, respeitando a relação causa e efeito, com indicadores de resultado e de esforço. Três perspectivas do BSC foram identificadas, a saber: SOCIEDADE, PROCESSOS INTERNOS e RECURSOS. A perspectiva SOCIEDADE contém a Visão do Tribunal de Justiça (*Ser reconhecido como instrumento*

efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social), é a motivação maior para a execução dos Objetivos. Na perspectiva PROCESSOS INTERNOS, os temas EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS e RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL foram apresentados. Por fim, a perspectiva RECURSOS contém os temas estratégicos GESTÃO DE PESSOAS e INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA.

A revisão técnica do Planejamento Estratégico contemplou a maioria dos objetivos estratégicos do Planejamento em vigor, agrupando alguns objetivos, transformando-os em metas e, sobretudo, estabelecendo novas metas e um sistema de indicadores para o eficiente monitoramento da Estratégia.

Diante do exposto, não se entenda com isso que o Planejamento Estratégico ora revisado teve todos os objetivos cumpridos, tendo em vista que o ano limite de cumprimento é 2014.

Dos 22 objetivos do Planejamento Estratégico em vigor, 4 foram cumpridos integralmente (Objetivos 3, 10, 11 e 16) e o objetivo 4 (*Criar e implantar cargos de Assessores para os Juízes de 1º Grau*) encontra-se praticamente cumprido, em fase final de nomeação dos Assessores.

Vale destacar que o objetivo 6 (*Otimizar as rotinas e procedimentos, buscando agilizar os trâmites judiciais e administrativos, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços prestados*) apesar de se encontrar em andamento, está sendo executado parcialmente, tendo em vista o foco exclusivo em 1ª instância. Tais lacunas serão corrigidas por meio desta revisão, com metas específicas.

O objetivo 22 (*Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia*), em razão de sua natureza contínua, não foi contemplado nesta revisão e se relaciona à fase de Execução da Estratégia, subsequente à aprovação deste documento.

A seguir, é apresentado quadro de equivalência entre os objetivos do Planejamento Estratégico em vigor e a revisão técnica proposta bem como o *status* de cumprimento:

OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2010-2014	STATUS DE CUMPRIMENTO	REVISÃO TÉCNICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (2013-2014) OBJETIVO(S) CORRESPONDENTE(S)
Objetivo 1 - Adequar o número de servidores às necessidades de serviços de cada unidade, considerando a utilização de novos recursos tecnológicos	Em andamento	Objetivo 8 – Adequar os agentes públicos ao quadro funcional
Objetivo 2 - Ampliar e aprimorar o gerenciamento de processos em 2º Grau, incluindo-se os Gabinetes dos Senhores Desembargadores e Juízes Substitutos em 2º Grau	Em andamento	Objetivo 2- Agilizar a prestação jurisdicional Objetivo 3 - Otimizar os procedimentos de trabalho Objetivo 11 - Aprimorar a informatização
Objetivo 3 - Aumentar o número de cargos de Assessores nos Gabinetes dos Senhores Desembargadores e de Juízes em 2º Grau	Concluído	

OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2010-2014	STATUS DE CUMPRIMENTO	REVISÃO TÉCNICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (2013-2014) OBJETIVO(S) CORRESPONDENTE(S)
Objetivo 4 - Criar e implantar cargos de Assessores para os Juízes de 1º Grau	Em andamento (nomeações previstas até o final de 2013)	
Objetivo 5 - Ampliar o número de Varas Digitais	Em andamento	Objetivo 11 – Aprimorar a informatização
Objetivo 6 - Otimizar as rotinas e procedimentos, buscando agilizar os trâmites judiciais e administrativos, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços prestados	Em andamento	Objetivo 3 – Otimizar os procedimentos de trabalho Atualmente o foco maior está em 1ª Instância, mas as metas do objetivo 3 proposto abrangem também a área administrativa e a 2ª Instância.
Objetivo 7 - Implantar um sistema único informatizado de gerenciamento de processos	Em andamento	Objetivo 11 – Aprimorar a informatização
Objetivo 8 - Criar e instalar Câmaras Digitais em 2º Grau	Em andamento	Objetivo 11 – Aprimorar a informatização
Objetivo 9 - Aprimorar o sistema de comunicação social do Tribunal de Justiça de São Paulo, com observância da Resolução 85/2009 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ	Em andamento	Objetivo 4 – Aprimorar a comunicação institucional
Objetivo 10 - Aprimorar a Ouvidoria para recebimento de críticas e sugestões de forma a se dar rápido retorno aos envolvidos	Concluído	

OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2010-2014	STATUS DE CUMPRIMENTO	REVISÃO TÉCNICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (2013-2014) OBJETIVO(S) CORRESPONDENTE(S)
Objetivo 11 - Utilizar os portais da Internet como canal de comunicação e de transparência, inclusive para publicação de informações administrativas de interesse público	Concluído	
Objetivo 12 - Implantar sistema informatizado de controle de precatórios	Em andamento	Objetivo 11 – Aprimorar a informatização
Objetivo 13 - Fazer adaptações necessárias nos prédios existentes e cuidar para que os novos sejam dotados de facilidades para acesso de pessoas com deficiência física	Em andamento	Objetivo 10 – Prover adequada infraestrutura física
Objetivo 14 - Promover ações de responsabilidade social e ambiental, atuando de forma a garantir a sustentabilidade por meio de ações educativas, de inclusão social e de práticas ecoeficientes	Em andamento	Objetivo 5 – Promover programas de responsabilidade social Objetivo 6 – Implementar Programas de Economia de Recursos
Objetivo 15 - Criar e instalar Escola de Servidores do Tribunal de Justiça de São Paulo, como forma de investir de maneira contínua nos recursos humanos, visando qualificação dos servidores e gestores para melhorar o desempenho de suas atribuições	Em andamento	Objetivo 9 – Capacitar e treinar os agentes públicos

OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2010-2014	STATUS DE CUMPRIMENTO	REVISÃO TÉCNICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (2013-2014) OBJETIVO(S) CORRESPONDENTE(S)
Objetivo 16 - Utilizar linguagem clara e acessível em todas as divulgações	Concluído	Objetivo 4 – Aprimorar a Comunicação Institucional
Objetivo 17 - Aperfeiçoar o sistema de divulgação, em tempo real, de andamento dos processos e de outros serviços via internet	Em andamento	Objetivo 11 – Aprimorar a informatização
Objetivo 18 - Prover as unidades judiciais e administrativas de infraestrutura física adequada, visando melhoria das condições de atendimento aos usuários e de trabalho dos magistrados e servidores	Em andamento	Objetivo 10 – Prover adequada infraestrutura física
Objetivo 19 - Disponibilizar recursos de tecnologia de informação, nas formas e quantidades adequadas ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento	Em andamento	Objetivo 11 – Aprimorar a informatização
Objetivo 20 - Promover efetiva distribuição de recursos financeiros, visando garantir o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, observando em sua execução os princípios norteadores da gestão pública	Em andamento	A revisão não trata o objetivo 20 em razão de considerar o orçamento tema inerente à execução do Planejamento Estratégico.

OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2010-2014	STATUS DE CUMPRIMENTO	REVISÃO TÉCNICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (2013-2014) OBJETIVO(S) CORRESPONDENTE(S)
Objetivo 21 - Fazer convênios visando meios para possibilitar a concretização de objetivos estabelecidos	Em andamento	A revisão atual trata os convênios como um ,meio ou ações para se atender metas ou objetivos.
Objetivo 22 - Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia	Em andamento	O objetivo 22 é inerente à Execução da Estratégia, fase subsequente à aprovação da Revisão. Deve-se destacar a importância do <i>I Workshop de Planejamento Estratégico</i> na questão do envolvimento e comprometimento da execução da Estratégia.

Tabela 1 - Correspondência entre Objetivos do Planejamento Estratégico em vigor e Objetivos da revisão técnica

Novos objetivos propostos de acordo com as diretrizes atuais e diagnóstico de ambiente foram incluídos na presente revisão:

Objetivo 1 - Desconcentrar as unidades administrativas e judiciais para as 10 regiões;

Objetivo 7 - Efetivar os mecanismos de valorização profissional;

Objetivo 12 - Promover a Segurança.

3. Elaboração do Mapa Estratégico: o mapa estratégico apresenta a representação gráfica das perspectivas do BSC, dos temas estratégicos e dos objetivos correspondentes.

4. Construção de metas: as metas foram construídas considerando as ações, o percentual a ser cumprido e o prazo para o seu cumprimento. Estabeleceram-se 59 metas validadas no *I Workshop de Planejamento Estratégico*.

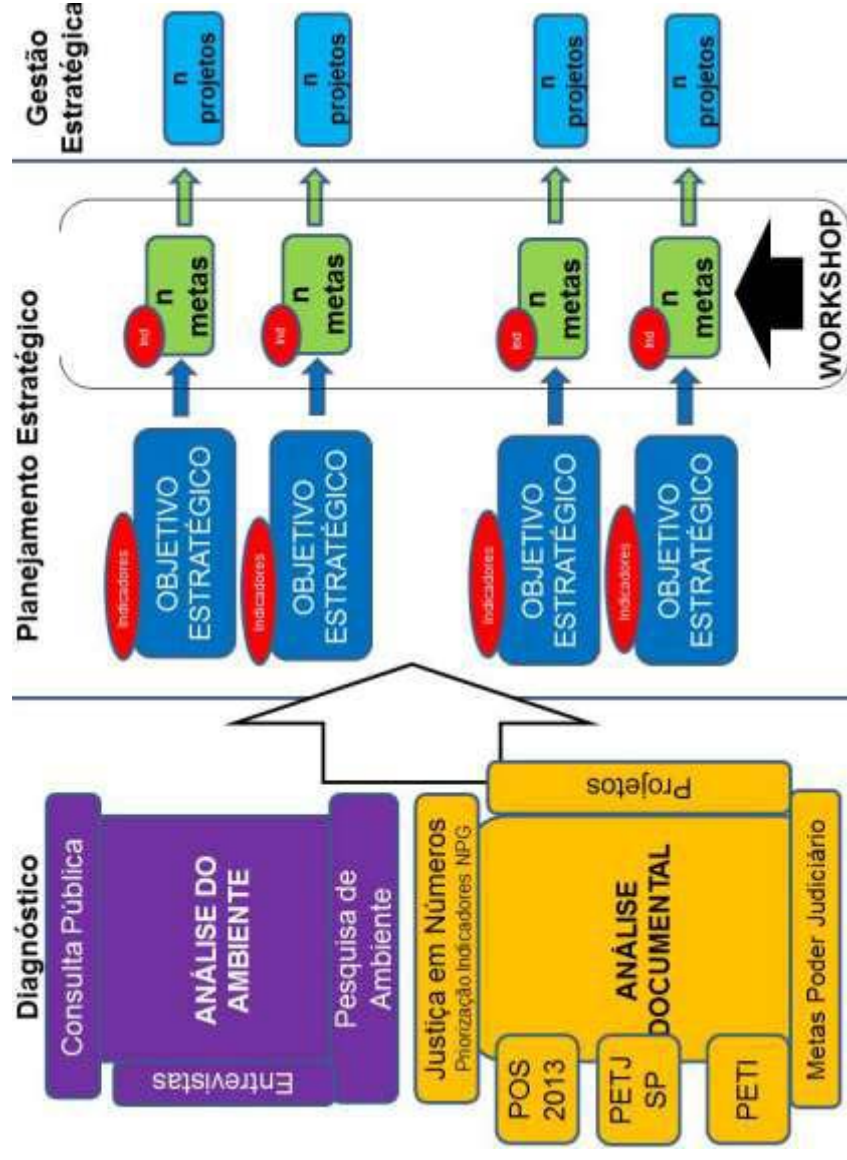
5. Sistema de indicadores: para cada objetivo estratégico foi estabelecido, no mínimo, um indicador de resultado e, para as metas, foram relacionados um ou mais indicadores de esforço ou de tendência. Este conjunto de Fórmulas compõe o sistema de indicadores para medição da execução e cumprimento do Planejamento Estratégico bem como análise de sua efetividade.

O sistema de indicadores da revisão técnica contém 2 indicadores de Visão, 12 indicadores de objetivos, 59 indicadores de metas e 10 indicadores de efetividade, perfazendo um total de 83 indicadores. O Planejamento Estratégico em vigor dispõe de 24 indicadores.



A Execução da Estratégia será o resultado da operacionalização de projetos desdobrados a partir das metas estratégicas.

Sinteticamente, o desenvolvimento da revisão é apresentado no quadro a seguir:



4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos definidos após a análise do ambiente e dos documentos referidos foram os seguintes:

- 1 - DESCONCENTRAR AS UNIDADES ADMINISTRATIVAS E JUDICIAIS PARA AS 10 REGIÕES**
- 2 - AGILIZAR A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL**
- 3 - IMPLANTAR METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE ROTINAS**
- 4 - APRIMORAR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

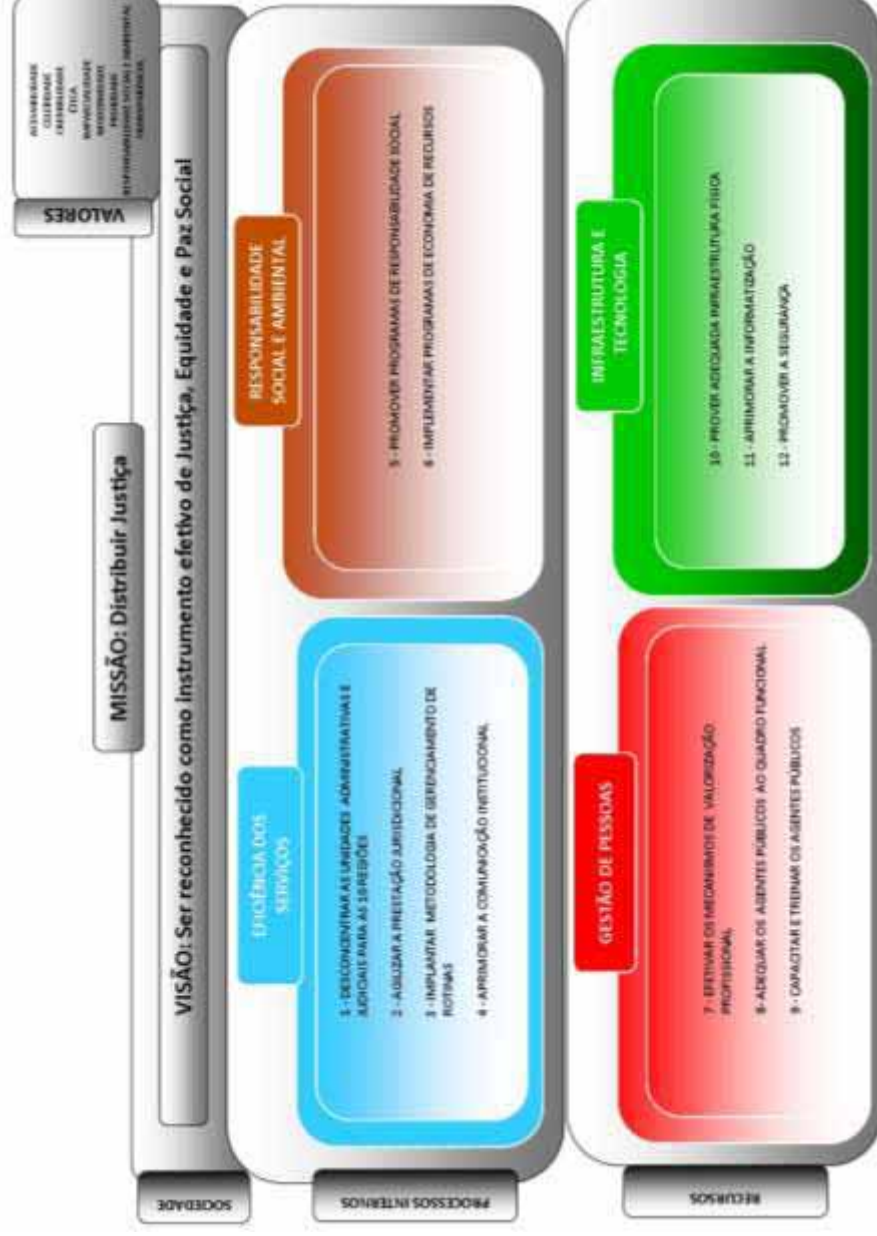
- 5 - PROMOVER PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**
- 6 - IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE ECONOMIA DE RECURSOS**

- 7 - EFETIVAR OS MECANISMOS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL**
- 8 - ADEQUAR OS AGENTES PÚBLICOS AO QUADRO FUNCIONAL**
- 9 - CAPACITAR E TREINAR OS AGENTES PÚBLICOS**

- 10 - PROVER ADEQUADA INFRAESTRUTURA FÍSICA**
- 11 - APRIMORAR A INFORMATIZAÇÃO**
- 12 - PROMOVER A SEGURANÇA**

5. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico representa graficamente a relação das perspectivas, temas e objetivos estratégicos.



6. OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

Os objetivos foram elaborados considerando a análise do ambiente e dos documentos supramencionados. Para cada objetivo, ao menos um indicador de resultado e, para cada meta, no mínimo um indicador de esforço. O conjunto de indicadores de resultado e esforço compõe o Sistema de Indicadores, cuja função primordial é verificar o cumprimento do Planejamento Estratégico.

A seguir foram definidos todos os objetivos com suas respectivas descrições, os indicadores de resultado, os indicadores de efetividade, as metas e os indicadores de esforço.

A estrutura do documento considerou que as perspectivas abrangem um ou mais temas estratégicos. Cada tema contém um ou mais objetivos. Um objetivo estratégico é composto por uma ou mais metas, mensuradas por indicadores específicos. Para fins de mensuração, todas as metas estratégicas receberam o mesmo peso, devido a relevância das mesmas para o Tribunal de Justiça.

Deve-se ressaltar que as pesquisas de ambiente interno e consulta pública durante a execução das metas estratégicas poderão auxiliar na avaliação do efetivo cumprimento de alguns objetivos estratégicos, além dos indicadores próprios de objetivo. Trata-se de uma forma de verificar se as metas sugeridas estão realmente suportando os objetivos. Em razão disso, alguns objetivos apresentam também indicadores de efetividade.

6.1 PERSPECTIVA: SOCIEDADE

VISÃO

SER RECONHECIDO COMO INSTRUMENTO EFETIVO DE JUSTIÇA, EQUIDADE E PAZ SOCIAL

INDICADOR PARA O ALCANCE DA VISÃO	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
ICJ- Índice de Confiança no Poder Judiciário (referência 5,2)	% de aprovação na pesquisa de opinião pública “Confiança no Poder Judiciário”	Trimestral
TC – Taxa de Congestionamento	$1 - \left(\frac{TBaix}{(Cn + Cp)} \right) \times 100$	Mensal

Obs.: Os indicadores/variáveis abreviados na fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.

6.2 PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva PROCESSOS INTERNOS abrange os temas estratégicos EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS e RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

6.2.1 TEMA: EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS

O Tema Estratégico EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS é composto pelos objetivos estratégicos 1, 2, 3 e 4, descritos a seguir.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

DESCONCENTRAR AS UNIDADES ADMINISTRATIVAS E JUDICIAIS PARA AS 10 REGIÕES

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: Desconcentrar as atividades administrativas e judiciais atendendo a Resolução nº 560 /2012 (TJSP).

INDICADOR DO OBJETIVO	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Percentual de implantação das unidades administrativas e judiciais	Média de cumprimento das metas do objetivo 1	Bimestral

Metas para o Objetivo Estratégico 1

META 1.1	Implantar 9 unidades administrativas das regiões (DARAJ's) até 31/12/2014	
	2013	2014
	1 DARAJ	8 DARAJ's
Referência	Entrevistas com os Assessores da Presidência	
Indicador	Quantidade de unidades administrativas implantadas	
Fórmula	Número de unidades administrativas implantadas	
Periodicidade de apuração	Trimestral	

META 1.2	Implantar 1 Departamento digital de Execução Criminal em cada uma das 10 Regiões até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	10
Referência	Entrevistas com os Assessores da Presidência	
Indicador	Quantidade de Departamentos de Execução Criminal implantados nas 10 Regiões	
Fórmula	Número de Departamentos de Execução Criminal implantados	
Periodicidade de apuração	Bimestral	

META 1.3	Implantar 1 Departamento digital de Execução Fiscal Estadual em cada uma das 10 Regiões até 31/12/2014	
	2013	2014
	1	9
Referência	Entrevistas com os Assessores da Presidência	
Indicador	Quantidade de Departamentos de Execução Fiscal Estadual implantados nas 10 Regiões	
Fórmula	Número de Departamentos de Execução Fiscal Estadual implantados	
Periodicidade de apuração	Bimestral	

META 1.4	Ampliar o convênio com a Secretaria Estadual da Saúde nas 9 sedes das Regiões Administrativas Judiciais (RAJs) até 31/12/2014	
	2013	2014
	4	5
Referência	Meta definida em <i>Workshop</i>	
Indicador	Quantidade de RAJs com convênio com a Secretaria Estadual da Saúde	
Fórmula	Nº de RAJs com convênio com a Secretaria Estadual da Saúde	
Periodicidade de apuração	Trimestral	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

AGILIZAR A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: Agilizar a prestação jurisdicional em 1ª e 2ª instâncias, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços com redução de processos pendentes e acervo.

INDICADOR DO OBJETIVO	FÓRMULA*	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
TC1ªinst - Taxa de Congestionamento na 1ª instância (referência TC1ªinst 2012: 79,5%)	$1 - \left(\frac{TBaix1ªinst}{(Cn1ªinst + Cp1ªinst)} \right) \times 100$	Trimestral
TC2ª - Taxa de Congestionamento na 2ª instância (referência TC2ª 2012: 54,8%)	$1 - \left(\frac{TBaix2ª}{(Cn2ª + Cp2ª)} \right) \times 100$	Trimestral

Metas para o Objetivo Estratégico 2

META 2.1	Aumentar em 10% a quantidade de sentenças dos processos de conhecimento em 1º Grau Comum até 31/12/2014, priorizando os processos mais antigos do acervo, na seguinte ordem: em 2013, 5% e em 2014, 10% (Ano referência: 2012)	
	2013	2014
	5% a mais em relação a 2012	10% a mais em relação a 2012
Referência	Meta 3 2011 do Poder Judiciário (CNJ)	
Indicador	Percentual de variação das sentenças dos processos de conhecimento em 1º Grau Comum do ano corrente em relação às sentenças dos processos de conhecimento em 1º Grau Comum de 2012	
Fórmula*	$\left(\frac{SentC1º_{ac} - SentC1º_{2012}}{SentC1º_{2012}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

* Os indicadores/variáveis abreviados no campo fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.

META 2.2	Aumentar em 10% a quantidade de decisões dos processos nas Turmas Recursais até 31/12/2014, priorizando os processos mais antigos do acervo, na seguinte ordem: em 2013, 5% e em 2014, 10% (Ano referência: 2012)	
	2013	2014
	5% a mais em relação a 2012	10% a mais em relação a 2012
Referência	Metas 2 de 2012 e de 2013 do Poder Judiciário (CNJ)	
Indicador	Percentual de variação das decisões dos processos nas Turmas Recursais do ano corrente em relação às decisões dos processos nas Turmas Recursais de 2012	
Fórmula*	$\left(\frac{DecTR_{ac} - DecTR_{2012}}{DecTR_{2012}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 2.3	Reduzir em 10% a Taxa de Congestionamento dos processos de Execução no Juizado Especial até 2014 (Ano-referência: 2012)	
	2013	2014
	-----	--10% em relação a 2012
Referência	Priorização de indicadores Justiça em Números – SEPLAN	
Indicador	Variação da Taxa de Congestionamento de 2014 dos processos de Execução no Juizado Especial em relação a 2012	
Fórmula*	$(TCE_{xJE_{2014}} - TCE_{xJE_{2012}})$ $\text{onde: } TCE_{xJE} = 1 - \left(\frac{TBa_{xExJE}}{(CnExJE + CpExJE)} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

* Os indicadores/variáveis abreviados no campo fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.

META 2.4	Reduzir em 3% a Taxa de Congestionamento nos processos de Execução Não Fiscal em 1º Grau até 31/12/2014 (Ano-referência: 2012)	
	2013	2014
	-----	-3% em relação a 2012
Referência	Priorização de indicadores Justiça em Números – SEPLAN	
Indicador	Variação da Taxa de Congestionamento de Execução Não fiscal do 1º Grau de 2014 em relação a 2012	
Fórmula*	$(TCExtNFisc1^o_{2014} - TCExtNFisc1^o_{2012}) \text{ onde:}$ $TCExtNFisc1^o = 1 - \left(\frac{TBaixExtNFisc1^o}{(CnExtNFisc1^o + CpExtNFisc1^o)} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 2.5	Reduzir em 2% a Taxa de Congestionamento nos processos de Execução Fiscal até 31/12/2014 (Ano-referência: 2012)	
	2013	2014
	-----	-2% em relação a 2012
Referência	Meta definida em <i>Workshop</i>	
Indicador	Variação da Taxa de Congestionamento dos processos de Execução Fiscal de 2014 em relação a 2012	
Fórmula*	$(TCExtFisc1^o_{2014} - TCExtFisc1^o_{2012}) \text{ onde:}$ $TCExtFisc1^o = 1 - \left(\frac{TBaixExtFisc1^o}{(CnExtFisc1^o + CpExtFisc1^o)} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

* Os indicadores/variáveis abreviados no campo fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.

META 2.6	Julgar, até 2014, 10% a mais de processos de conhecimento nos Juizados Especiais do que o volume de processos distribuídos no ano, priorizando os processos mais antigos do acervo (Ano-referência: 2014)	
	2013	2014
	_____	10% a mais no ano de 2014
Referência	Priorização de indicadores Justiça em Números – SEPLAN	
Indicador	Percentual de julgados em relação ao total de casos novos de conhecimento no Juizado Especial	
Fórmula*	$\left(\frac{SentCJE}{CnCJE} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 2.7	Julgar, até 31/12/2013, 5% a mais do que os processos distribuídos em 2º Grau, priorizando os processos mais antigos (Ano-referência: 2013)	
	2013	2014
	5% a mais em relação a 2013	_____
Referência	Meta definida em <i>Workshop</i>	
Indicador	Total de Decisões que põem fim à relação processual no 2º Grau em 2013 em relação aos Casos Novos de 2º Grau entrados em 2013	
Fórmula*	$\left(\frac{Dec2^o_{2013}}{Cn2^o_{2013}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

* Os indicadores/variáveis abreviados no campo fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.



META 2.8	Julgar, até 31/12/2014, 90% dos processos em 2º Grau distribuídos em 2009	
	2013	2014
	-----	90%
Referência	Meta definida em <i>Workshop</i>	
Indicador	Total de Decisões que põem fim à relação processual no 2º Grau em 2009 em relação aos Casos Novos de 2º Grau entrados em 2009	
Fórmula*	$\left(\frac{Dec2^o_{2009}}{Cn2^o_{2009}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

* Os indicadores/variáveis abreviados no campo fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**IMPLANTAR METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE ROTINAS**

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: Implantar metodologia de gerenciamento de rotinas em 1ª instância, 2ª instância e nas áreas administrativas do TJSP, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços prestados.

INDICADOR DO OBJETIVO	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Percentual de cumprimento das metas do objetivo 3	Média de cumprimento das metas do objetivo 3	Trimestral

Metas para o Objetivo Estratégico 3

META 3.1	Implantar em mais 10% dos ofícios judiciais físicos de 1ª instância metodologia de gerenciamento de rotinas (NEP) até 31/12/2014	
	2013	2014
	3%	10%
Referência	Entrevistas e Meta 5 2010 do Poder Judiciário	
Indicador	Percentual da variação de ofícios judiciais físicos de 1ª instância com metodologia de gerenciamento de rotinas implantada em 2013 e 2014 em relação a 2012	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de ofícios de 1ª instância com metodologia implantada}_{2013 \text{ a } 2014} - \text{Nº de ofícios com metodologia implantada}_{2012}}{\text{Nº de ofícios com metodologia implantada}_{2012}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 3.2	Redesenhar 25% dos fluxos de trabalho coletados pela Secretaria de Planejamento Estratégico (SEPLAN) até 30/06/2014	
	2013	2014
	5%	25%
Referência	Entrevistas e Meta 5 2010 do Poder Judiciário	
Indicador	Percentual de fluxos de trabalho redesenhados	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de fluxos redesenhados}}{\text{Total de fluxos de trabalho coletados pela SEPLAN}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 3.3	Implantar 50% das melhorias identificadas nas respectivas unidades administrativas até 31/12/2014, conforme redesenho (meta 3.2)	
	2013	2014
	-----	50%
Referência	Meta definida em <i>Workshop</i>	
Indicador	Percentual de melhorias implantadas	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Melhorias implantadas}}{\text{Total de melhorias identificadas na meta 3.2}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

APRIMORAR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: Aprimorar a comunicação com públicos externos e internos, com transparência, fornecendo informações em tempo hábil, de forma clara e acessível.

O indicador do objetivo é o mesmo da meta estratégica estabelecida.

Meta para o Objetivo Estratégico 4

META 4.1	Aprimorar o sistema de comunicação social do Tribunal de Justiça de São Paulo até 31/12/2014, com observância da Resolução 85/2009 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)	
	2013	2014
	-----	100%
Referência	Objetivo 9 do Planejamento Estratégico em vigor	
Indicador	Percentual de melhorias implementadas em relação aos objetivos principais da Resolução CNJ 85/2009	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de melhorias implementadas}}{\text{Total de melhorias verificadas pela Assessoria de Imprensa em relação aos objetivos principais da Resolução CNJ 85/2009}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

6.2.2 TEMA: RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

O Tema RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL é constituído pelos objetivos estratégicos 5 e 6, descritos a seguir.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

PROMOVER PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: Promover programas de responsabilidade social e ambiental a fim de possibilitar o desenvolvimento da cidadania, consciência dos direitos e deveres, aumentando a credibilidade e o respeito do Poder Judiciário.

INDICADOR DO OBJETIVO	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Percentual de cumprimento das metas do objetivo 5	Média de cumprimento das metas do objetivo 5	Trimestral

Metas para o Objetivo Estratégico 5

META 5.1	Obter adesão de 30% dos servidores das 10 RAJs ao Programa <i>Doar é Legal</i> até 31/12/2014	
	2013	2014
	30% dos servidores em 4 RAJ's	30% dos servidores em 6 RAJ's
Referência	Meta definida em <i>Workshop</i>	
Indicador	Percentual de servidores que aderiram ao Programa <i>Doar é Legal</i>	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de servidores que aderiram ao Programa } \textit{Doar é Legal}}{\text{Total de Servidores das RAJ's}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 5.2	Criar 4 Programas de Gestão Ambiental até 31/12/2014	
	2013	2014
	2 Programas	2 Programas
Referência	Meta definida em <i>Workshop</i>	
Indicador	Quantidade de Programas de Gestão Ambiental criados	
Fórmula	Nº de programas criados	
Periodicidade de apuração	Trimestral	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE ECONOMIA DE RECURSOS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: Promover ações de economia de recursos com práticas ecoeficientes.

INDICADOR DO OBJETIVO	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Percentual de cumprimento das metas do objetivo 6	Média de cumprimento das metas do objetivo 6	Bimestral

Metas para o Objetivo Estratégico 6

META 6.1	Reduzir o consumo de água em 5% nos 6 maiores prédios do TJSP até 31/12/2013 Ano-referência: 2012	
	2013	2014
	-5% nos 6 maiores Prédios do TJSP	-----
Referência	Objetivo 14 do Planejamento Estratégico em vigor	
Indicador	Percentual de variação do consumo de água	
Fórmula*	$\left(\frac{Ca6_{2013} - Ca6_{2012}}{Ca6_{2012}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Bimestral	

* Os indicadores/variáveis abreviados no campo fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.

META 6.2	Reduzir o consumo de água em 5% nos demais prédios do TJSP até 31/12/2014 Ano-referência: 2012	
	2013	2014
	-----	-5% nos demais Prédios do TJSP
Referência	Objetivo 14 do Planejamento Estratégico em vigor	
Indicador	Percentual de variação do consumo de água	
Fórmula*	$\left(\frac{Ca_{2014} - Ca_{2013}}{Ca_{2013}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Bimestral	

* Os indicadores/variáveis abreviados no campo fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.

6.3 PERSPECTIVA: RECURSOS

A perspectiva RECURSOS contém os temas estratégicos GESTÃO DE PESSOAS e INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA.

6.3.1 TEMA: GESTÃO DE PESSOAS

O Tema GESTÃO DE PESSOAS é constituído pelos objetivos estratégicos 7, 8 e 9, descritos a seguir.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

EFETIVAR MECANISMOS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: Aprimorar e criar mecanismos de valorização profissional efetivos aos magistrados e servidores, visando o aumento da qualidade dos serviços prestados e fomentando a melhoria do clima organizacional.

INDICADOR DO OBJETIVO	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Percentual de cumprimento das metas do objetivo 7	Média de cumprimento das metas do objetivo 7	Mensal

INDICADOR DE EFETIVIDADE	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Índice de satisfação quanto à valorização profissional (Referência: Pesquisa de Ambiente Interno: 2012)	$\left(\frac{\text{Total respostas BOM quanto à valorização profissional}}{\text{Total de respostas quanto à valorização profissional}} \right) \times 100$	Anual

Metas para o Objetivo Estratégico 7

META 7.1	Apresentar Projeto de Lei reformulando o Plano de Cargos e Carreiras até 31/12/2013	
	2013	2014
	Plano de Cargos e Carreiras reformulado	-----
Referência	Entrevistas com a Assessoria da Presidência	
Indicador	-----	
Fórmula	-----	
Periodicidade de apuração	Semestral	

META 7.2	Implantar o 1º Processo do Instituto de Remoção até 30/09/2013	
	2013	2014
	1º processo do Instituto de Remoção implantado	-----
Referência	Projeto da SPRH	
Indicador	Percentual de cumprimento do projeto de implantação do 1º processo do Instituto de Remoção	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de atividades concluídas do projeto de implantação do 1º Processo do Instituto de Remoção}}{\text{Total de atividades previstas do projeto}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 7.3	Implantar o Centro de Reabilitação e Saúde até 31/12/2013	
	2013	2014
	Centro de Reabilitação e Saúde implantado	-----
Referência	Meta definida em <i>Workshop</i>	
Indicador	Percentual de cumprimento do projeto de implantação do Centro de Reabilitação e Saúde	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de atividades concluídas do projeto de implantação do Centro de Reabilitação e Saúde}}{\text{Total de atividades previstas do projeto}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 7.4	Implantar o Plano de Saúde aos servidores e magistrados do Estado até 31/12/2013	
	2013	2014
	Plano de Saúde implantado	-----
Referência	Meta definida em <i>Workshop</i>	
Indicador	Percentual de cumprimento do projeto de implantação do Plano de Saúde	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de atividades concluídas do projeto de implantação do Plano de Saúde}}{\text{Total de atividades previstas do projeto}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 7.5	Implantar o Programa de Combate à dependência química para servidores até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	Programa de Combate à dependência química implantado
Referência	Meta definida em Workshop	
Indicador	Percentual de cumprimento do projeto de implantação do Programa de Combate à dependência química para servidores	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de atividades concluídas do projeto de implantação do Programa de Combate à dependência química para servidores}}{\text{Total de atividades previstas do projeto}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 7.6	Melhorar em 5% o Clima Organizacional até 31/12/2014	
	Ano-referência: 2013	
	2013	2014
	-----	5%
Referência	Meta definida em <i>Workshop</i>	
Indicador	Percentual de variação das avaliações positivas na pesquisa de clima organizacional de 2014 em relação a 2013	
Fórmula*	$\left(\frac{AP_{2014} - AP_{2013}}{AP_{2013}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Anual	

* Os indicadores/variáveis abreviados no campo fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8

ADEQUAR OS AGENTES PÚBLICOS AO QUADRO FUNCIONAL

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: Adequar o número de servidores às necessidades de serviços de cada unidade, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços.

INDICADOR DO OBJETIVO	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Percentual de cumprimento das metas do objetivo 8	Média de cumprimento das metas do objetivo 8	Mensal

INDICADOR DE EFETIVIDADE	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Índice de satisfação dos agentes públicos em relação ao posto de trabalho (Referência 2013)	$\left(\frac{\text{Total respostas identificadas como BOM quanto à satisfação dos agentes públicos em relação ao posto de trabalho}}{\text{Total de respostas}} \right) \times 100$	Anual

Metas para o Objetivo Estratégico 8

META 8.1	Ampliar em 5% o quadro atual de <i>Escreventes Técnicos Judiciários</i> até 31/12/2014	
	Ano-referência:2013	
	2013	2014
	-----	5%
Referência	Projeto da SPRH	
Indicador	Percentual de variação de Escreventes Técnicos Judiciários nomeados	
Fórmula*	$\left(\frac{ETJ_{t_{2014}} - ETJ_{t_{2013}}}{ETJ_{t_{2013}}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 8.2	Associar as habilidades de 0,1% do total de servidores aos postos de trabalho até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	0,1%
Referência	Meta definida em Workshop	
Indicador	Percentual de servidores relocados para novo posto de trabalho de acordo com habilidade específica	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de servidores relocados para novo posto de trabalho de acordo com habilidade específica}}{\text{Total de servidores}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

* Os indicadores/variáveis abreviados no campo fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.

META 8.3	Nomear 100% dos cargos de Cirurgião- Dentista até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	100%
Referência	Projeto da SPRH	
Indicador	Percentual de Cirurgiões Dentistas nomeados em relação aos cargos criados	
Fórmula*	$\left(\frac{CDn}{CDc} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 8.4	Suprir 70% das necessidades de preenchimento dos cargos de Auxiliares de Saúde Judiciários da Capital do TJSP até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	70%
Referência	Projeto da SPRH	
Indicador	Percentual de Auxiliares de Saúde Judiciários para a Capital ingressados em relação à necessidade para o TJSP	
Fórmula*	$\left(\frac{ASn}{ASt} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

* Os indicadores/variáveis abreviados no campo fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.

META 8.5	Suprir 70% das necessidades de preenchimento dos cargos de Assistentes Sociais Judiciários do TJSP até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	70%
Referência	Projeto da SPRH	
Indicador	Percentual de Assistentes Sociais ingressados em relação à necessidade para o TJSP	
Fórmula*	$\left(\frac{ASJn}{ASJt} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 8.6	Suprir 70% das necessidades de preenchimento dos cargos de Psicólogos Judiciários do TJSP até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	70%
Referência	Projeto da SPRH	
Indicador	Percentual de Psicólogos Judiciários ingressados em relação à necessidade para o TJSP	
Fórmula*	$\left(\frac{PJn}{PJt} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

* Os indicadores/variáveis abreviados no campo fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.

META 8.7	Adequação de 90% das designações para cargos de comando até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	90%
Referência	Projeto da SPRH	
Indicador	Percentual de cargos de comando adequados	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de cargos adequados}}{\text{Total de cargos a serem adequados}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Trimestral	

META 8.8	Suprir 70% das necessidades de preenchimento dos cargos de Contadores Judiciários do TJSP até 31/12/2013	
	2013	2014
	70%	-----
Referência	Projeto da SPRH	
Indicador	Percentual de Contadores Judiciários ingressados em relação à necessidade para o TJSP	
Fórmula*	$\left(\frac{C_{Jn}}{C_{Jt}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

* Os indicadores/variáveis abreviados no campo fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9

CAPACITAR E TREINAR OS AGENTES PÚBLICOS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: Capacitar e treinar os servidores em temas relativos às áreas de atuação para aumentar a produtividade das unidades judiciais e administrativas.

INDICADOR DO OBJETIVO	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Percentual de agentes públicos capacitados	$\left(\frac{\text{Nº de agentes públicos capacitados}}{\text{Total de agentes públicos}} \right) \times 100$	Trimestral

INDICADOR DE EFETIVIDADE	FÓRMULA*	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
TC - Taxa de Congestionamento do TJSP	$1 - \left(\frac{TBaix}{(Cn + Cp)} \right) \times 100$	Semestral

* Os indicadores/variáveis abreviados no campo fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.

Metas para o Objetivo Estratégico 9

META 9.1	Capacitar 20% do quadro de servidores de 1º grau em Administração Judiciária até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	20%
Referência	Entrevistas	
Indicador	Percentual de servidores de 1º grau capacitados em Administração Judiciária	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de servidores de 1º grau capacitados em Administração Judiciária}}{\text{Total de servidores de 1º grau}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 9.2	Capacitar 20% do quadro de servidores de 2º grau em Administração Judiciária até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	20%
Referência	Entrevistas	
Indicador	Percentual de servidores de 2º grau capacitados em Administração Judiciária	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de servidores de 2º grau capacitados em Administração Judiciária}}{\text{Total de servidores de 2º grau}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 9.3	Capacitar 20% dos servidores da área administrativa em Administração Judiciária até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	20%
Referência	Entrevistas	
Indicador	Percentual de servidores da área administrativa capacitados em Administração Judiciária	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de servidores da área administrativa capacitados em Administração Judiciária}}{\text{Total de servidores da área administrativa}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

6.3.2 TEMA: INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

O Tema INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA é composto pelos objetivos estratégicos 10, 11 e 12, detalhados a seguir.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10

PROVER ADEQUADA INFRAESTRUTURA FÍSICA

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: Prover as unidades judiciais e administrativas de infraestrutura física adequada, visando melhoria das condições de atendimento aos usuários e de trabalho dos magistrados e servidores.

INDICADOR DO OBJETIVO	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Percentual de cumprimento das metas do objetivo 10	Média de cumprimento das metas do objetivo 10	Mensal

INDICADOR DE EFETIVIDADE	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Índice de satisfação dos agentes públicos em relação à infraestrutura (Referência: Pesquisa de Ambiente Interno 2012)	$\left(\frac{\text{Total de respostas BOM para itens de infraestrutura}}{\text{Total de respostas}} \right) \times 100$	Anual
Índice de satisfação dos agentes públicos em relação à temperatura (Referência: Pesquisa de Ambiente Interno 2012)	$\left(\frac{\text{Total de respostas BOM para temperatura}}{\text{Total de respostas}} \right) \times 100$	Anual

Metas para o Objetivo Estratégico 10

META 10.1	Contratar obras de construção, ampliação e reforma geral referente ao Programa Fórum São Paulo até 31/12/2014	
	2013	2014
		Contratação de obras de construção, ampliação e reforma geral
Referência	Entrevistas com os Juízes Assessores, Pesquisa de Ambiente Interno e Entrevistas com a Alta Administração	
Indicador	_____	
Fórmula	_____	
Periodicidade de apuração	Bimestral	

META 10.2	Desenvolver Programa de Ergonomia, identificando as unidades prioritárias do TJSP até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	Programa de Ergonomia elaborado
Referência	Pesquisa de Ambiente Interno e Entrevistas com a Alta Administração e Assessores da Presidência	
Indicador	Percentual de elaboração do Programa de Ergonomia	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de itens do Programa detalhados}}{\text{Total de itens do Programa}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 10.3	Implantar sinalização padronizada em 90% dos prédios do Tribunal de Justiça até 31/12/2014	
	2013	2014
	20%	90%
Referência	Objetivo 17 do Planejamento Estratégico em vigor	
Indicador	Percentual de prédios do TJSP com sinalização padronizada	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de prédios com sinalização padronizada}}{\text{Total de prédios do TJSP}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 11

APRIMORAR A INFORMATIZAÇÃO

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: Entregar serviços de Tecnologia da Informação com a qualidade necessária, elevando o grau de percepção de valor agregado aos agentes públicos do TJSP e a satisfação dos usuários internos e externos, visando maior agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos.

INDICADOR DO OBJETIVO	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Percentual de cumprimento das metas do objetivo 11	Média de cumprimento das metas do objetivo 11	Mensal

INDICADOR DE EFETIVIDADE	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Índice de satisfação dos agentes públicos quanto aos sistemas informatizados (Referência: Pesquisa de Ambiente Interno 2012)	$\left(\frac{\text{Total de respostas BOM para sistemas informatizados}}{\text{Total de respostas}} \right) \times 100$	Anual
Índice de satisfação dos agentes públicos quanto aos equipamentos de Informática (Referência: Pesquisa de Ambiente Interno 2012)	$\left(\frac{\text{Total de respostas BOM para equipamentos de informática}}{\text{Total de respostas}} \right) \times 100$	Anual

Índice de disponibilidade de sistemas on-line Referência: Índice de 2013	$\left(\frac{TTP - TIS}{TTP} \right) \times 100^*$	Trimestral
Percentual de cumprimento do Planejamento Estratégico de TI (PETI)	Média do cumprimento das metas do PETI	Semestral

* Os indicadores/variáveis abreviados no campo fórmula estão detalhados no item 8. Glossário de Indicadores e Variáveis.

Metas para o Objetivo Estratégico 11

META 11.1	Implantar 70% do Portal de Custas até 31/12/2014	
	2013	2014
	30%	70%
Referência	Meta 5 2012, Objetivo 17 do Planejamento Estratégico do TJSP e Planejamento Estratégico de TI (PETI)	
Indicador	Percentual de implantação do Projeto do Portal de Custas	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de módulos implantados do Sistema do Portal de Custas}}{\text{Total de módulos do Sistema do Portal de Custas}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 11.2	Implantar 100% do sistema de registro audiovisual de audiências nas Varas Criminais Centrais e Varas do Júri da Capital até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	100%
Referência	Meta 2 2011 do Poder Judiciário	
Indicador	Percentual de sistemas de registro audiovisual de audiências implantados nas Varas Criminais Centrais e Varas do Júri da Capital	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de sistemas de registro audiovisual de audiências implantados nas Varas Criminais Centrais e Varas do Júri da Capital}}{\text{Total de Varas Criminais Centrais e Varas do Júri da Capital}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 11.3	Implantar 100% das soluções de <i>Business Intelligence</i> (BI) até 30/06/2013	
	2013	2014
	100%	-----
Referência	Planejamento Estratégico de TI (PETI)	
Indicador	Percentual de soluções implantadas do Projeto BI	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de soluções de BI implantadas}}{\text{Total de soluções de BI}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 11.4	Implantar 100% do Sistema único informatizado de gerenciamento de processos até 31/12/2013	
	2013	2014
	100%	-----
Referência	Objetivo 7 do PETJSP e Entrevistas com a Alta Administração	
Indicador	Percentual de implantação do Projeto do Sistema único informatizado de gerenciamento de processos	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de unidades implantadas do projeto do Sistema único informatizado de gerenciamento de processos}}{\text{Total de unidades do projeto do Sistema único informatizado de gerenciamento de processos}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 11.5	Ampliar o número de Varas Digitais para 40% do total até 31/12/2013	
	2013	2014
	40%	-----
Referência	Objetivo 5 do Planejamento Estratégico do TJSP, Planejamento Estratégico de TI (PETI) e Entrevistas com Assessores da Presidência	
Indicador	Percentual de Varas Digitais implantadas	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de Varas Digitais}}{\text{Total de Varas a serem digitalizadas}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 11.6	Implantar o controle digital de processos administrativos em todas as Secretarias diretamente relacionadas com a Presidência do TJSP e Corregedoria Geral de Justiça até 31/12/2013	
	2013	2014
	100%	-----
Referência	Planejamento Estratégico de TI (PETI)	
Indicador	Percentual de Secretarias diretamente relacionadas com a Presidência do TJSP e unidades da Corregedoria Geral com controle digital de processos administrativos implantados	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de Secretarias e unidades da Corregedoria Geral da Justiça com controle digital de proc. adm. implantados}}{\text{Total de Secretarias do TJSP e unidades da Corregedoria de Justiça}} \right) \times$	
Periodicidade e de apuração	Mensal	

META 11.7	Implantar o controle digital de processos administrativos nas DARAJs até 31/12/2014	
	2013	2014
	1 DARAj	9 DARAj's
Referência	Meta definida em <i>Workshop</i>	
Indicador	Quantidade de DARAj's com controle digital de processos administrativos implantados	
Fórmula	Nº de DARAj's com controle digital de processos administrativos implantados	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 11.8	Implantar o controle digital de processos administrativos nas demais unidades da Administração até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	100%
Referência	Meta definida em <i>Workshop</i>	
Indicador	Percentual de unidades administrativas com controle digital de processos administrativos implantados	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de unidades administrativas com controle digital de processos administrativos implantados}}{\text{Total de unidades administrativas}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 11.9	Implantar 90% do sistema informatizado de controle de precatórios até 31/12/2014	
	2013	2014
	20%	90%
Referência	Objetivo 12 do Planejamento Estratégico em vigor e Planejamento Estratégico de TI (PETI)	
Indicador	Percentual de módulos implantados do sistema de controle de precatórios	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de módulos do sistema de controle de precatórios}}{\text{Total de módulos do sistema de controle de precatórios}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 11.10	Ajustar e implantar 100% dos módulos do SAJADM da Secretaria de Orçamento e Finanças (SOF) até 31/12/2014	
	2013	2014
	80%	100%
Referência	Projeto da SOF	
Indicador	Percentual de módulos do SAJADM da SOF implantados	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de módulos da SAJADM da SOF implantados}}{\text{Total de módulos SAJADM da SOF}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 11.11	Informatizar 100% da Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos (SPRH) até 31/12/2014	
	2013	2014
	50%	100%
Referência	Projeto da SPRH	
Indicador	Percentual de implantação dos Sistemas da SPRH	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de módulos da SPRH implantados}}{\text{Total de módulos da SPRH a serem implantados}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 11.12	Informatizar 80% da Secretaria de Gerenciamento de Recursos Humanos (SGRH) até 31/12/2014	
	2013	2014
	40%	80%
Referência	Meta definida em <i>Workshop</i>	
Indicador	Percentual de implantação dos Sistemas da SGRH	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de módulos da SGRH implantados}}{\text{Total de módulos da SGRH a serem implantados}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 11.13	Informatizar 100% da Secretaria da Área da Saúde (SAS) até 31/12/2014	
	2013	2014
	50%	100%
Referência	Meta definida em <i>Workshop</i>	
Indicador	Percentual de implantação dos Sistemas da SAS	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de módulos da SAS implantados}}{\text{Total de módulos da SAS a serem implantados}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 11.14	Criar e instalar processo digital em 100% das Câmaras até 30/06/2014	
	2013	2014
	70%	100%
Referência	Objetivo 8 do Planejamento Estratégico em vigor e Planejamento Estratégico de TI (PETI)	
Indicador	Percentual de Câmaras com processo digital instalado	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de Câmaras com processo digital instalado}}{\text{Total de Câmaras}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 11.15	Importar 100% dos dados de autuação de 1º para 2º grau até 30/09/2013	
	2013	2014
	100%	-----
Referência	Projeto da Secretaria da Judiciária	
Indicador	Percentual de implantação do projeto de importação dos dados de autuação de 1º para 2º grau	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de atividades concluídas}}{\text{Total de atividades do projeto}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 12

PROMOVER A SEGURANÇA

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: Promover a Segurança dos agentes públicos interna e externamente ao Tribunal de Justiça de São Paulo.

INDICADOR DO OBJETIVO	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Percentual de cumprimento das metas do objetivo 12	Média de cumprimento das metas do objetivo 12	Mensal

INDICADOR DE EFETIVIDADE	FÓRMULA	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO
Índice de satisfação dos agentes públicos quanto à segurança (Referência: Pesquisa de Ambiente Interno 2012)	$\left(\frac{\text{Nº de respostas BOM para segurança}}{\text{Total de respostas}} \right) \times 100$	Anual

Metas para o Objetivo Estratégico 12

META 12.1	Adotar circuito fechado de TV em 90% dos prédios de entrância final até 31/12/2014	
	2013	2014
	30%	90%
Referência	Entrevistas com os Juízes Assessores	
Indicador	Percentual de prédios de entrância final com circuito de TV instalados	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de prédios com circuito de TV instalados}}{\text{Total de prédios de entrância final}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 12.2	Implantar a Identificação de usuários em 30% dos prédios de entrância final até 31/12/2014	
	2013	2014
	5%	30%
Referência	Entrevistas com os Juízes Assessores	
Indicador	Percentual de prédios de entrância final com identificação implantada	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de prédios da entrância final com identificação implantada}}{\text{Total de prédios de entrância final}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 12.3	Demarcar área de segurança em todos os prédios do TJSP até 31/12/2014	
	2013	2014
	25%	100%
Referência	Entrevistas com os Juízes Assessores	
Indicador	Percentual de prédios com área de segurança demarcada	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Nº de prédios com área de segurança demarcada}}{\text{Total de prédios}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

META 12.4	Realizar um exercício de abandono de prédio em 100% dos prédios de entrância final até 31/12/2014	
	2013	2014
	-----	100%
Referência	Projeto da SPRH	
Indicador	Total de simulações realizadas por ano	
Fórmula	$\left(\frac{\text{Somatória do número de exercícios realizados por prédio de entrância final}}{\text{Total de prédios de entrância final}} \right) \times 100$	
Periodicidade de apuração	Mensal	

7. BIBLIOGRAFIA

1. CAVALCANTI, Francisco Antonio. **Planejamento Estratégico Participativo**: Concepção, Implementação e Controle de Estratégias. 1 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.
2. CERTO, Samuel C.; PETER, J.P.; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
3. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números**: glossários. Disponível em: < http://www.cnj.jus.br/relatorio_interativo/todos_glossarios.htm>. Acesso em: 30 out. 2012.
4. FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
5. KALLÁS, David; COUTINHO, André Ribeiro, organizadores. **Gestão da Estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
6. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação**: *Balanced Scorecard*. 32ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
7. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
8. MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
9. REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de Estratégias e Informações Municipais para Cidade Digital**: guia para projetos em prefeituras e organizações públicas. São Paulo: Atlas, 2012.
10. REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. São Paulo: Atlas, 2011.



8. GLOSSÁRIO DE INDICADORES E VARIÁVEIS

8.1 INDICADORES/VARIÁVEIS DE LITIGIOSIDADE

O Glossário a seguir foi extraído em sua maior parte do Glossário do Relatório Justiça em Números 2011 do Conselho Nacional de Justiça.

INDICADORES DE LITIGIOSIDADE TJSP (1ª E 2ª INSTÂNCIAS)

INDICADOR/ VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	FÓRMULA RELACIONADA	FONTE DE DADOS
Cn – Total de Casos Novos	Total de casos novos de 1ª e 2ª instâncias do TJSP.	$Cn1^{a}inst + Cn2^{a}$	Secretaria de Primeira Instância e Secretaria Judiciária
Cp – Total de Casos Pendentes	Total de casos pendentes de 1ª e 2ª instâncias do TJSP.	$Cp1^{a}inst + Cp2^{a}$	Secretaria de Primeira Instância e Secretaria Judiciária
TBaix – Total de Processos Baixados	Total de Processos Baixados de 1ª e 2ª instâncias do TJSP.	$Tbaix1^{a}inst + Tbaix2^{a}$	Secretaria de Primeira Instância e Secretaria Judiciária
TC – Taxa de Congestionamento	Taxa de congestionamento de 1ª e 2ª instâncias do TJSP.	$1 - \left(\frac{TBaix}{(Cn + Cp)} \right) \times 100$	Secretaria de Primeira Instância e Secretaria Judiciária



1ª INSTÂNCIA: Comum, Turmas Recursais e Juizados Especiais

INDICADOR/ VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	FONTE DE DADOS
Cn1ªinst - Casos Novos na 1ª Instância	Número de casos novos que ingressaram ou foram protocolizados na 1ª Instância do TJSP.	$Cn1^o + CnTR + CnJE$	Secretaria de Primeira Instância
Cp1ªinst - Casos Pendentes na 1ª Instância	Número de casos pendentes na 1ª Instância do TJSP.	$Cp1^o + CpTR + CpJE$	Secretaria de Primeira Instância
TBaix1ªinst - Total de Processos Baixados na 1ª Instância	Número de processos baixados na 1ª Instância do TJSP.	$Tbaix1^o + TbaixTR + TbaixJE$	Secretaria de Primeira Instância
TC1ªinst - Taxa de Congestionamento na 1ª Instância	Taxa de congestionamento na 1ª Instância do TJSP.	$1 - \left(\frac{TBaix1^a inst}{(Cn1^a inst + Cp1^a inst)} \right) \times 100$	Secretaria de Primeira Instância



1º Grau Comum

INDICADOR/ VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	FONTE DE DADOS
Cn1º - Casos Novos no 1º Grau	Soma de casos novos de conhecimento no 1º Grau, de Execução no 1º Grau, de Execução de Título Extrajudicial no 1º Grau e de Execução Judicial no 1º Grau	$CnC1^{\circ} + CnEx1^{\circ} + CnExt1^{\circ} + ExeJud1^{\circ}$	Secretaria de Primeira Instância
Cp1º - Casos Pendentes no 1º Grau	Total de casos pendentes no 1º Grau, compreendendo os casos novos de conhecimento, de execução e de execução judicial.	$CpC1^{\circ} + CpEx1^{\circ} + ExeJudP1^{\circ}$	Secretaria de Primeira Instância
TBaix1º - Total de Processos Baixados no 1º Grau	Total de processos baixados de conhecimento de 1º Grau e de Execução de 1º Grau	$TBaixC1^{\circ} + TBaixEx1^{\circ}$	Secretaria de Primeira Instância



1º Grau Conhecimento

INDICADOR/ VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	FONTE DE DADOS
CnC1º - Casos Novos de Conhecimento no 1º Grau	Número de casos novos de conhecimento que ingressaram ou foram protocolizados no 1º Grau do TJSP. Os processos criminais de conhecimento, cautelares, mandamentais e ações constitucionais que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 1º Grau, incluídos os embargos de terceiros. Excluem-se, os recursos internos (embargos de declaração), as cartas precatórias e de ordem recebidas e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente. Excluem-se, ainda, os processos infracionais.	$CnC_{Crim1º} + CnC_{NCrim1º}$	Secretaria de Primeira Instância
CnCnCrim1º - Casos Novos de Conhecimento no 1º Grau Criminais	Número de casos novos de conhecimento criminais que ingressaram ou foram protocolizados no 1º Grau do TJSP. Os processos criminais de conhecimento, cautelares, mandamentais e ações constitucionais que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 1º Grau no período-base (semestre), incluídos os embargos de terceiros. Excluem-se, os recursos internos (embargos de declaração), as cartas precatórias e de ordem recebidas e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente. Excluem-se, ainda, os processos infracionais.	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

CnCNCrim1º - Casos Novos de Conhecimento no 1º Grau Não-Criminais	Número de casos novos de conhecimento não-criminais que ingressaram ou foram protocolizados no 1º Grau do TJSP. Os processos não-criminais de conhecimento, cautelares, mandamentais e ações constitucionais que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 1º Grau, incluídos os embargos do devedor na execução de título extrajudicial e na execução fiscal e os embargos de terceiros. Excluem-se os embargos à execução de título judicial, as impugnações aos cálculos e ao cumprimento de títulos judiciais, os recursos internos (embargos de declaração), as cartas precatórias e de ordem recebidas e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente. Incluem-se os processos infracionais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
CpC1º - Casos Pendentes de Conhecimento no 1º Grau	Número de casos pendentes de conhecimento no 1º Grau do TJSP.	CpCCrim1º + CpCNCrim1º	Secretaria de Primeira Instância
CpCCrim1º - Casos Pendentes de Conhecimento no 1º Grau Criminais	Número de casos pendentes de conhecimento criminais no 1º Grau do TJSP. Saldo residual de processos criminais de conhecimento, cautelares, mandamentais e ações constitucionais que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 1º Grau e que não foram baixados, incluídos os embargos de terceiros. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração), as cartas precatórias e de ordem recebidas e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente. Excluem-se, ainda, os processos infracionais.	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

CpCNCrim1º - Casos Pendentes de Conhecimento no 1º Grau Não-Criminais	Número de casos pendentes de conhecimento não-criminais no 1º Grau do TJSP. Saldo residual de processos não-criminais de conhecimento, cautelares, mandamentais e ações constitucionais que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 1º Grau e que não foram baixados, incluídos os embargos do devedor na execução de título extrajudicial e na execução fiscal e os embargos de terceiros. Excluem-se os embargos à execução de título judicial, as impugnações aos cálculos e ao cumprimento de títulos judiciais, os recursos internos (embargos de declaração), as cartas precatórias e de ordem recebidas e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente. Incluem-se os processos infracionais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
SentC1º_{ac} - Sentenças de Conhecimento no 1º Grau no ano corrente	Número de sentenças de conhecimento no 1º Grau do TJSP no ano corrente (2013 ou 2014).	<i>SentCCrim1º_{ac} + SentCNCrim1º_{ac}</i>	Secretaria de Primeira Instância
SentC1º₂₀₁₂ – Sentenças de Conhecimento no 1º Grau em 2012	Número de sentenças de conhecimento no 1º Grau do TJSP em 2012.	SentCCrim1º ₂₀₁₂ + SentCNCrim1º ₂₀₁₂	Secretaria de Primeira Instância
SentCCrim1º_{ac} - Sentenças de Conhecimento no 1º Grau Criminais no ano corrente	Todas as sentenças criminais proferidas na fase de conhecimento no 1º Grau. Havendo mais de uma sentença no mesmo processo, todas devem ser consideradas. Incluem-se apenas as sentenças nas classes processuais compreendidas na variável CnCCrim1º - Casos novos de conhecimento no 1º grau criminais. Excluem-se os processos infracionais.	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

SentCCrim1º₂₀₁₂ - Sentenças de Conhecimento no 1º Grau Criminais em 2012	Todas as sentenças criminais proferidas na fase de conhecimento no 1º Grau em 2012. Havendo mais de uma sentença no mesmo processo, todas devem ser consideradas. Incluem-se apenas as sentenças nas classes processuais compreendidas na variável CnCCrim1º - Casos novos de conhecimento no 1º grau criminais. Excluem-se os processos infracionais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
SentCNCrim1º_{ac} - Sentenças de Conhecimento no 1º Grau Não-Criminais no ano corrente	Todas as sentenças não-criminais proferidas na fase de conhecimento no 1º Grau do TJSP no ano corrente. Havendo mais de uma sentença no mesmo processo, todas devem ser consideradas. Incluem-se apenas as sentenças nas classes processuais compreendidas na variável CnCCrim1º - Casos novos de conhecimento no 1º Grau não-criminais. Incluem-se os processos infracionais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
SentCNCrim1º₂₀₁₂ - Sentenças de Conhecimento no 1º Grau Não-Criminais em 2012	Todas as sentenças não-criminais proferidas na fase de conhecimento no 1º Grau do TJSP em 2012. Havendo mais de uma sentença no mesmo processo, todas devem ser consideradas. Incluem-se apenas as sentenças nas classes processuais compreendidas na variável CnCCrim1º - Casos novos de conhecimento no 1º Grau não-criminais. Incluem-se os processos infracionais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
TBaixC1º - Total de Processos de Conhecimento Baixados no 1º Grau	Número de processos de conhecimento baixados no 1º Grau do TJSP.	TBaixCCrim1º + TBaixCNCrim1º	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

TBaixCCrim1º - Processos de Conhecimento Baixados no 1º Grau Criminais	Número de processos de conhecimento baixados no 1º Grau criminais do TJSP. Os processos criminais de conhecimento, cautelares, mandamentais, ações constitucionais que foram baixados na Justiça Estadual de 1º Grau, incluídos os embargos de terceiros. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para as instâncias superiores; c) arquivados definitivamente; d) em que houve decisões que transitaram em julgado e iniciou-se a liquidação, cumprimento ou execução. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnCCrim1º - Casos novos de conhecimento no 1º grau criminais. Excluem-se os processos infracionais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
TBaixCNCrim1º - Processos de Conhecimento Baixados no 1º Grau Não-Criminais	Número de processos de conhecimento baixados no 1º Grau não-criminais do TJSP. Os processos não-criminais de conhecimento, cautelares, mandamentais, ações constitucionais que foram baixados na Justiça Estadual de 1º Grau, incluídos os embargos do devedor na execução de título extrajudicial e na execução fiscal e os embargos de terceiros. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para as instâncias superiores; c) arquivados definitivamente; d) em que houve decisões que transitaram em julgado e iniciou-se a liquidação, cumprimento ou execução. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnCCrim1º - Casos novos de conhecimento no 1º grau não-criminais. Incluem-se os processos infracionais.	_____	Secretaria de Primeira Instância



1º Grau Execução

INDICADOR/ VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	FONTE DE DADOS
CnEx1º - Casos Novos de Execução no 1º Grau	Número de casos novos de execução de títulos judiciais e extrajudiciais que iniciaram no 1º Grau do TJSP.	$CnExt1^{\circ} + ExeJud1^{\circ}$	Secretaria de Primeira Instância
CnExt1º - Casos Novos de Execução de Título Extrajudicial no 1º Grau	Número de casos novos de execução de títulos executivos extrajudiciais que iniciaram no 1º Grau do TJSP.	$CnExtFisc1^{\circ} + CnExtNFisc1^{\circ}$	Secretaria de Primeira Instância
CnExtFisc1º - Casos Novos de Execução Fiscal no 1º Grau	As execuções fiscais que ingressaram ou foram protocolizadas na Justiça Estadual de 1º Grau. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's).	_____	Secretaria de Primeira Instância
CnExtFisc1º 2012 - Casos Novos de Execução Fiscal no 1º Grau em 2012	As execuções fiscais que ingressaram ou foram protocolizadas na Justiça Estadual de 1º Grau em 2012. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's).	_____	Secretaria de Primeira Instância
CnExtFisc1º 2014 - Casos Novos de Execução Fiscal no 1º Grau em 2014	As execuções fiscais que ingressaram ou foram protocolizadas na Justiça Estadual de 1º Grau em 2014. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's).	_____	Secretaria de Primeira Instância
CnExtNFisc1º - Casos Novos de Execução de Título Extrajudicial no 1º Grau, exceto execuções fiscais	As execuções de títulos executivos extrajudiciais (exceto execuções fiscais) que ingressaram ou foram protocolizadas na Justiça Estadual de 1º Grau. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's).	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

CnExtNFisc1º²⁰¹² - Casos Novos de Execução de Título Extrajudicial no 1º Grau em 2012, exceto execuções fiscais	As execuções de títulos executivos extrajudiciais (exceto execuções fiscais) que ingressaram ou foram protocolizadas na Justiça Estadual de 1º Grau em 2012. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's).	_____	Secretaria de Primeira Instância
CnExtNFisc1º²⁰¹⁴ - Casos Novos de Execução de Título Extrajudicial no 1º Grau em 2014, exceto execuções fiscais	As execuções de títulos executivos extrajudiciais (exceto execuções fiscais) que ingressaram ou foram protocolizadas na Justiça Estadual de 1º Grau em 2014. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's).	_____	Secretaria de Primeira Instância
CpExt1º - Casos Pendentes de Execução no 1º Grau	Número de casos pendentes de execução de títulos judiciais e extrajudiciais no 1º Grau do TJSP.	CpExt1º + ExeJudP1º	Secretaria de Primeira Instância
CpExt1º - Casos Pendentes de Execução de Título Extrajudicial no 1º Grau	Número de casos pendentes de execução de títulos executivos extrajudiciais no 1º Grau do TJSP.	CpExtFisc1º + CpExtNFisc1º	Secretaria de Primeira Instância
CpExtFisc1º - Casos Pendentes de Execução Fiscal no 1º Grau	Saldo residual de processos de execução fiscal que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 1º Grau. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's).	_____	Secretaria de Primeira Instância
CpExtFisc1º²⁰¹¹ - Casos Pendentes de Execução Fiscal no 1º Grau em 2011	Saldo residual de processos de execução fiscal que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 1º Grau em 2011 e que não foram baixados. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's).	_____	Secretaria de Primeira Instância
CpExtFisc1º²⁰¹³ - Casos Pendentes de Execução Fiscal no 1º Grau em 2013	Saldo residual de processos de execução fiscal que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 1º Grau em 2013 e que não foram baixados. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's).	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

CpExtNFisc1º - Casos Pendentes de Execução de Título Extrajudicial no 1º Grau, exceto execuções fiscais	Saldo residual de processos de execução de títulos executivos extrajudiciais (exceto execuções fiscais) que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 1º Grau e que não foram baixados. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's).	_____	Secretaria de Primeira Instância
CpExtNFisc2011 - Casos Pendentes de Execução de Título Extrajudicial no 1º Grau em 2011, exceto execuções fiscais	Saldo residual de processos de execução de títulos executivos extrajudiciais (exceto execuções fiscais) que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 1º Grau em 2011, e que não foram baixados. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's).	_____	Secretaria de Primeira Instância
CpExtNFisc2013 - Casos Pendentes de Execução de Título Extrajudicial no 1º Grau em 2013, exceto execuções fiscais	Saldo residual de processos de execução de títulos executivos extrajudiciais (exceto execuções fiscais) que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 1º Grau em 2013, e que não foram baixados. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's).	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJud1º - Casos Novos de Execução Judicial no 1º Grau	Os processos de execução de título judicial que ingressaram ou foram protocolizados, inclusive os decorrentes de certidões de crédito trabalhista. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's).	ExeJudCrimPL1º + ExeJudCrimNPL1º + ExeJudNCrim1º	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudCrimPL1º - Execuções de Penas Privativas de Liberdade no 1º Grau	Os processos de execução penal de penas privativas de liberdade, inclusive de execuções provisórias, que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual.	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudCrimNPL1º - Execuções de Penas Não-Privativas de Liberdade no 1º Grau	Os processos de execução penal de penas não-privativas de liberdade, que ingressaram ou foram protocolizados no 1º Grau da Justiça Estadual.	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

ExeJudNCrim1º - Execuções Judiciais no 1º Grau, exceto execuções penais	Os processos de execução de título judicial ou de cumprimento de sentença que ingressaram ou foram protocolizados no 1º Grau da Justiça Estadual. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's), bem como as execuções penais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudP1º - Casos Pendentes de Execução Judicial no 1º Grau	Número de casos pendentes de execução judicial 1º Grau da Justiça Estadual.	ExeJudPCrimPL1º + ExeJudPCrimNPL1º + ExeJudPNCrim1º	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudPCrimPL1º - Execuções Pendentes de Penas Privativas de Liberdade no 1º Grau	Saldo residual de processos de execução penal de penas privativas de liberdade, inclusive de execuções provisórias, que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 1º Grau e que não foram baixados.	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudPCrimNPL1º - Execuções Pendentes de Penas Não-Privativas de Liberdade no 1º Grau	Saldo residual de processos de execução penal de penas não-privativas de liberdade, que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 1º Grau e que não foram baixados.	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudPNCrim1º - Execuções Judiciais Pendentes no 1º Grau, exceto execuções penais	Saldo residual de processos de execução de título judicial ou cumprimento de sentença que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 1º Grau e que não foram baixados. Excluem-se os precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's), bem como as execuções penais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
TBaixEx1º - Total de Processos Baixados de Execução no 1º Grau	Número de processos de execução de títulos judiciais e extrajudiciais que foram baixados no 1º Grau da Justiça Estadual.	TBaixExt1º + TBaixJud1º	Secretaria de Primeira Instância
TBaixExt1º - Total de Processos Baixados de Execução de Título Extrajudicial no 1º Grau	Número de processos de execução de títulos executivos extrajudiciais que foram baixados no 1º Grau.	TBaixExtFisc1º + TBaixExtNFisc1º	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

TBaixExtFisc1º - Total de Processos Baixados de Execução Fiscal no 1º Grau	Os processos de execuções fiscais que foram baixados na Justiça Estadual de 1º Grau. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para a instância superior; c) arquivados definitivamente. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado.	_____	Secretaria de Primeira Instância
TBaixExtFisc1º₂₀₁₂ – Total de Processos Baixados de Execução Fiscal no 1º Grau em 2012	Os processos de execuções fiscais que foram baixados na Justiça Estadual de 1º Grau em 2012. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para a instância superior; c) arquivados definitivamente. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado.	_____	Secretaria de Primeira Instância
TBaixExtFisc1º₂₀₁₄ - Total de Processos Baixados de Execução Fiscal no 1º Grau em 2014	Os processos de execuções fiscais que foram baixados na Justiça Estadual de 1º Grau em 2014. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para a instância superior; c) arquivados definitivamente. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado.	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

TBaixExtNFisc1º - Total de Processos Baixados de Execução de Títulos Extrajudiciais no 1º Grau, exceto execuções fiscais	Os processos de execução de títulos executivos extrajudiciais que foram baixados na Justiça Estadual de 1º Grau. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para a instância superior; c) arquivados definitivamente. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Excluem-se as execuções fiscais. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnExtNFisc1º - Casos novos de execução de título extrajudicial no 1º Grau, exceto execuções fiscais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
TBaixExtNFisc1º2012 - Total de Processos Baixados de Execução de Títulos Extrajudiciais no 1º Grau em 2012, exceto execuções fiscais	Os processos de execução de títulos executivos extrajudiciais que foram baixados na Justiça Estadual de 1º Grau em 2012. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para a instância superior; c) arquivados definitivamente. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Excluem-se as execuções fiscais. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnExtNFisc1º - Casos novos de execução de título extrajudicial no 1º Grau, exceto execuções fiscais.	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

TBaixExtNFisc1º2014 - Total de Processos Baixados de Execução de Títulos Extrajudiciais no 1º Grau em 2014, exceto execuções fiscais	Os processos de execução de títulos executivos extrajudiciais que foram baixados na Justiça Estadual de 1º Grau em 2014. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para a instância superior; c) arquivados definitivamente. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Excluem-se as execuções fiscais. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnExtNFisc1º - Casos novos de execução de título extrajudicial no 1º Grau, exceto execuções fiscais.		Secretaria de Primeira Instância
TBaixJud1º - Total de Processos Baixados de Execução Judicial no 1º Grau	Número de processos de execução judicial que foram baixados no 1º Grau do TJSP.	TBaixJudCrimPL1º + TBaixJudCrimNPL1º +TBaixJudNCrim1º	Secretaria de Primeira Instância
TBaixJudCrimNPL1º - Total de Processos Baixados de Execução de Penas Não-Privativas de Liberdade no 1º Grau	Os processos de execução penal de penas não-privativas de liberdade que foram baixados na Justiça Estadual de 1º Grau. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para a instância superior; c) arquivados definitivamente. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável ExelJudCrimNPL1º - Execuções de penas não-privativas de liberdade no 1º Grau.		Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

TBaixJudCrimPL1º - Total de Processos Baixados de Execução de Penas Privativas de Liberdade no 1º Grau	Os processos de execução penal de penas privativas de liberdade que foram baixados na Justiça Estadual de 1º Grau. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para a instância superior; c) arquivados definitivamente. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável ExeJudCrimPL1º - Execuções de penas privativas de liberdade no 1º Grau.	_____	Secretaria de Primeira Instância
TBaixJudNCrim1º - Total de Processos Baixados de Execução Judicial no 1º Grau, exceto execuções penais	Os processos de execução de títulos judiciais (exceto de execuções penais) que foram baixados na Justiça Estadual de 1º Grau. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para a instância superior; c) arquivados definitivamente. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável ExeJudNCrim1º - Execuções judiciais no 1º Grau, exceto execuções penais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
TCExtFisc1º - Taxa de Congestionamento na Execução Fiscal do 1º Grau	Taxa de congestionamento de execução fiscal no 1º Grau do TJSP.	$1 - \left(\frac{\text{TBaixExtFisc1º}}{\text{CnExtFisc1º} + \text{CpExtFisc1º}} \right) \times 100$	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

TCExtFisc1º₂₀₁₂ - Taxa de Congestionamento na Execução Fiscal do 1º Grau em 2012	Taxa de congestionamento de execução fiscal no 1º Grau do TJSP em 2012.	$1 - \left(\frac{T\text{BaixExtFisc1}^{\circ}_{2012}}{(\text{CnExtFisc1}^{\circ}_{2012} + \text{CpExtFisc1}^{\circ}_{2011})} \right) \times 100$	Secretaria de Primeira Instância
TCExtFisc1º₂₀₁₄ - Taxa de Congestionamento na Execução Fiscal do 1º Grau em 2014	Taxa de congestionamento de execução fiscal no 1º Grau do TJSP em 2014.	$1 - \left(\frac{T\text{BaixExtFisc1}^{\circ}_{2014}}{(\text{CnExtFisc1}^{\circ}_{2014} + \text{CpExtFisc1}^{\circ}_{2013})} \right) \times 100$	Secretaria de Primeira Instância
TCExtNFisc1º - Taxa de Congestionamento na Execução Extrajudicial Não-Fiscal do 1º Grau	Taxa de congestionamento de Execução Não Fiscal no 1º Grau do TJSP.	$1 - \left(\frac{T\text{BaixExtNFisc1}^{\circ}}{(\text{CnExtNFisc1}^{\circ} + \text{CpExtNFisc1}^{\circ})} \right) \times 100$	Secretaria de Primeira Instância
TCExtNFisc1º₂₀₁₂- Taxa de Congestionamento na Execução Extrajudicial Não-Fiscal do 1º Grau em 2012	Taxa de congestionamento de Execução Não Fiscal no 1º Grau do TJSP em 2012.	$1 - \left(\frac{T\text{BaixExtNFisc1}^{\circ}_{2012}}{(\text{CnExtNFisc1}^{\circ}_{2012} + \text{CpExtNFisc1}^{\circ}_{2011})} \right) \times 100$	Secretaria de Primeira Instância
TCExtNFisc1º₂₀₁₄- Taxa de Congestionamento na Execução Extrajudicial Não-Fiscal do 1º Grau em 2014	Taxa de congestionamento de Execução Não Fiscal no 1º Grau do TJSP em 2014.	$1 - \left(\frac{T\text{BaixExtNFisc1}^{\circ}_{2014}}{(\text{CnExtNFisc1}^{\circ}_{2014} + \text{CpExtNFisc1}^{\circ}_{2013})} \right) \times 100$	Secretaria de Primeira Instância



Turma Recursal

INDICADOR/ VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	FONTE DE DADOS
CnCrimTR - Casos Novos nas Turmas Recursais Criminais	Os processos criminais, originários e em grau de recurso oriundos dos Juizados Especiais, que foram protocolizados e interpostos para julgamento nas Turmas Recursais. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração), as cartas precatórias, de ordem e rogatórias recebidas, os recursos destinados aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.	_____	Secretaria de Primeira Instância
CnNCrimTR - Casos Novos nas Turmas Recursais Não-Criminais	Os processos não-criminais, originários e em grau de recurso oriundos dos Juizados Especiais, que foram protocolizados e interpostos para julgamento nas Turmas Recursais. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração), as cartas precatórias, de ordem e rogatórias recebidas, os recursos destinados aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.	_____	Secretaria de Primeira Instância
CnTR - Casos Novos na Turma Recursal	Número de casos novos que ingressaram ou foram protocolizados na Turma Recursal do TJSP.	CnCrimTR + CnNCrimTR	Secretaria de Primeira Instância
CpCrimTR - Casos Pendentes nas Turmas Recursais Criminais	Saldo residual de processos criminais, originários e em grau de recurso oriundos dos Juizados Especiais, que foram protocolizados e interpostos para julgamento nas Turmas Recursais e que não foram baixados. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração), as cartas precatórias e de ordem e rogatórias recebidas, recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

CpNCrimTR - Casos Pendentes nas Turmas Recursais Não-Criminais	Saldo residual de processos não-criminais, originários e em grau de recurso oriundos dos Juizados Especiais, que foram protocolizados e interpostos para julgamento nas Turmas Recursais e que não foram baixados. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração), as cartas precatórias e de ordem e rogatórias recebidas, recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.	_____	Secretaria de Primeira Instância
CpTR - Casos Pendentes na Turma Recursal	Número de casos pendentes na Turma Recursal do TJSP.	CpCrimTR + CpNCrimTR	Secretaria de Primeira Instância
DecCrimTR_{ac}- Decisões que põem fim à relação processual no processo criminal nas Turmas Recursais no ano corrente	Todas as decisões criminais, colegiadas e monocráticas que põem fim à relação processual nas Turmas Recursais, excluindo os despachos de mero expediente, as decisões interlocutórias e as decisões de embargos de declaração no ano corrente. Havendo mais de uma decisão no mesmo processo, todas devem ser consideradas. Incluem-se apenas as decisões nas classes processuais compreendidas na variável CnCrimTR – Casos novos nas turmas recursais criminais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
DecCrimTR₂₀₁₂ - Decisões que põem fim à relação processual no processo criminal nas Turmas Recursais em 2012	Todas as decisões criminais, colegiadas e monocráticas que põem fim à relação processual nas Turmas Recursais, excluindo os despachos de mero expediente, as decisões interlocutórias e as decisões de embargos de declaração em 2012. Havendo mais de uma decisão no mesmo processo, todas devem ser consideradas. Incluem-se apenas as decisões nas classes processuais compreendidas na variável CnCrimTR – Casos novos nas turmas recursais criminais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
DecNCrimTR_{ac}- Decisões que põem fim à relação processual no processo não-criminal nas Turmas Recursais no ano corrente	Todas as decisões não-criminais, colegiadas e monocráticas que põem fim à relação processual nas Turmas Recursais, excluindo os despachos de mero expediente, as decisões interlocutórias e as decisões de embargos de declaração no ano corrente. Havendo mais de uma decisão no mesmo processo, todas devem ser consideradas. Incluem-se apenas as decisões nas classes processuais compreendidas na variável CnNCrimTR - Casos novos nas turmas recursais não-criminais.	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

DecNCrimTR₂₀₁₂ - Decisões que põem fim à relação processual no processo não-criminal nas Turmas Recursais em 2012	Todas as decisões não-criminais, colegiadas e monocráticas que põem fim à relação processual nas Turmas Recursais, excluindo os despachos de mero expediente, as decisões interlocutórias e as decisões de embargos de declaração em 2012. Havendo mais de uma decisão no mesmo processo, todas devem ser consideradas. Incluem-se apenas as decisões nas classes processuais compreendidas na variável CnNCrimTR - Casos novos nas turmas recursais não-criminais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
DecTR_{ac} - Total de Decisões que põem fim à relação processual na Turma Recursal no ano corrente	Decisões Criminais e Não Criminais que põem fim à relação processual na Turma Recursal no ano corrente (2013 ou 2014).	DecCrimTR _{ac} + DecNCrimTR _{ac}	Secretaria de Primeira Instância
DecTR₂₀₁₂ - Total de Decisões que põem fim à relação processual na Turma Recursal em 2012	Decisões Criminais e Não Criminais que põem fim à relação processual na Turma Recursal em 2012.	DecCrimTR ₂₀₁₂ + DecNCrimTR ₂₀₁₂	Secretaria de Primeira Instância
TBaixCrimTR - Total de Processos Baixados nas Turmas Recursais Criminais	Os processos criminais, originários e em grau de recurso oriundos dos Juizados Especiais, que foram baixados pelas Turmas Recursais. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para as instâncias superiores ou inferiores; c) arquivados definitivamente. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnCrimTR - Casos novos nas turmas recursais criminais.	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

TBaixNCrimTR - Total de Processos Baixados nas Turmas Recursais Não-Criminais	Os processos não-criminais, originários e em grau de recurso oriundos dos Juizados Especiais, que foram baixados pelas Turmas Recursais. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para as instâncias superiores ou inferiores; c) arquivados definitivamente. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnNCrimTR - Casos novos nas turmas recursais não-criminais.		Secretaria de Primeira Instância
TBaixTR - Total de Processos Baixados na Turma Recursal	Número de processos baixados na Turma Recursal do TJSP. Os processos criminais, originários e em grau de recurso oriundos dos Juizados Especiais, que foram baixados pelas Turmas Recursais. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para as instâncias superiores ou inferiores; c) arquivados definitivamente. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnCrimTR - Casos novos nas turmas recursais criminais.	TBaixCrimTR + TBaixNCrimTR	Secretaria de Primeira Instância



Juizado Especial

INDICADOR/ VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	FONTE DE DADOS
CnJE – Casos Novos nos Juizados Especiais	Total de casos novos ingressados nos Juizados Especiais do TJSP.	$CnCJE + CnExJE$	Secretaria de Primeira Instância
CpJE – Casos Pendentes nos Juizados Especiais	Total de casos pendentes nos Juizados Especiais do TJSP.	$CpCJE + CpExJE$	Secretaria de Primeira Instância
TBaixJE – Total de Processos Baixados nos Juizados Especiais	Total de processos baixados nos Juizados Especiais do TJSP.	$TbaixCJE + TbaixExJE$	Secretaria de Primeira Instância



Juizado Especial Conhecimento

INDICADOR/ VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	FONTE DE DADOS
CpCCrimJE – Casos Pendentes de Conhecimento nos Juizados Especiais Criminais	Saldo residual de processos criminais de conhecimento, cautelares, mandamentais e ações constitucionais que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais e que não foram baixados, incluídos os embargos de terceiros. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração), as cartas precatórias e de ordem recebidas e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.	_____	Secretaria de Primeira Instância
CpCJE – Casos Pendentes de Conhecimento nos Juizados Especiais	Número de casos pendentes de conhecimento nos Juizados Especiais.	CpCCrimJE + CpCNCrimJE	Secretaria de Primeira Instância
CpCNCrimJE - Casos Pendentes de Conhecimento nos Juizados Especiais Não-Criminais	Saldo residual de processos não-criminais de conhecimento, cautelares, mandamentais e ações constitucionais que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais e que não foram baixados, incluídos os embargos do devedor na execução de título extrajudicial e os embargos de terceiros. Excluem-se os embargos à execução de título judicial, as impugnações aos cálculos e ao cumprimento de títulos judiciais, os recursos internos (embargos de declaração), as cartas precatórias e de ordem recebidas e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

CnCrimJE - Casos Novos de Conhecimento nos Juizados Especiais Criminais	Número de casos novos de conhecimento criminais que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais. Os processos criminais de conhecimento, cautelares, mandamentais e ações constitucionais que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais, incluídos os embargos de terceiros. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração), as cartas precatórias e de ordem recebidas e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.		Secretaria de Primeira Instância
CnCJE - Casos Novos de Conhecimento nos Juizados Especiais	Número de casos novos de conhecimento que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais.	CnCrimJE + CnCNCrimJE	Secretaria de Primeira Instância
CnCNCrimJE - Casos Novos de Conhecimento nos Juizados Especiais Não-Criminais	Número de casos novos de conhecimento que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais Não-Criminais. Os processos não-criminais de conhecimento, cautelares, mandamentais e ações constitucionais que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais, incluídos os embargos do devedor na execução de título extrajudicial e os embargos de terceiros. Excluem-se os embargos à execução de título judicial, as impugnações aos cálculos e ao cumprimento de títulos judiciais, os recursos internos (embargos de declaração), as cartas precatórias e de ordem recebidas e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.		Secretaria de Primeira Instância
SentCCrimJE - Sentenças de Conhecimento nos Juizados Especiais Criminais	Todas as sentenças criminais proferidas na fase de conhecimento nos Juizados Especiais do TJSP. Havendo mais de uma sentença no mesmo processo, todas devem ser consideradas. Incluem-se apenas as sentenças nas classes processuais compreendidas na variável CnCNCrimJE - Casos novos de conhecimento nos Juizados Especiais criminais.		Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

SentCJE - Sentenças de Conhecimento nos Juizados Especiais	Número de sentenças de conhecimento nos Juizados Especiais.	SentCCrimJE + SentCNCrimJE	Secretaria de Primeira Instância
SentCNCrimJE - Sentenças de Conhecimento nos Juizados Especiais Não-Criminais	Todas as sentenças não-criminais proferidas na fase de conhecimento nos Juizados Especiais do TJSP no período-base (semestre). Havendo mais de uma sentença no mesmo processo, todas devem ser consideradas. Incluem-se apenas as sentenças nas classes processuais compreendidas na variável CnCNCrimJE - Casos novos de conhecimento nos Juizados Especiais não-criminais.		Secretaria de Primeira Instância
TBaixCJE - Total de Processos de Conhecimento Baixados nos Juizados Especiais	Número de processos de conhecimento baixados nos Juizados Especiais.	TBaixCCrimJE + TBaixCNCrimJE	Secretaria de Primeira Instância
TBaixCCrimJE - Total de Processos de Conhecimento Baixados nos Juizados Especiais Criminais	Os processos criminais de conhecimento, cautelares, mandamentais, ações constitucionais que foram baixados nos Juizados, incluídos os embargos de terceiros. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para as instâncias superiores; c) arquivados definitivamente; d) em que houve decisões que transitaram em julgado e iniciou-se a liquidação, cumprimento ou execução. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnCNCrimJE - Casos novos de conhecimento nos juizados especiais criminais.		Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

TBaixCnCrimJE - Total de Processos de Conhecimento Baixados nos Juizados Especiais Não-Criminais	Os processos criminais de conhecimento, cautelares, mandamentais, ações constitucionais que foram baixados nos Juizados Especiais, incluídos os embargos de terceiros. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para as instâncias superiores; c) arquivados definitivamente; d) em que houve decisões que transitaram em julgado e iniciou-se a liquidação, cumprimento ou execução. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnCrimJE - Casos novos de conhecimento nos juizados especiais criminais.		Secretaria de Primeira Instância



Juizado Especial Execução

INDICADOR/ VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	FONTE DE DADOS
CnExJE - Casos Novos de Execução nos Juizados Especiais	Número de casos novos de execução nos Juizados Especiais.	$CnExtJE + ExeJudJE$	Secretaria de Primeira Instância
CnExJE₂₀₁₂ - Casos Novos de Execução nos Juizados Especiais em 2012	Número de casos novos de execução nos Juizados Especiais em 2012.	$CnExtJE_{2012} + ExeJudJE_{2012}$	Secretaria de Primeira Instância
CnExJE₂₀₁₄ - Casos Novos de Execução nos Juizados Especiais em 2014	Número de casos novos de execução nos Juizados Especiais em 2014.	$CnExtJE_{2014} + ExeJudJE_{2014}$	Secretaria de Primeira Instância
CnExtJE - Casos Novos de Execução de Título Extrajudicial nos Juizados Especiais	As execuções de títulos executivos extrajudiciais que ingressaram ou foram protocolizadas nos Juizados Especiais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
CnExtJE₂₀₁₂ - Casos Novos de Execução de Título Extrajudicial nos Juizados Especiais em 2012	As execuções de títulos executivos extrajudiciais que ingressaram ou foram protocolizadas nos Juizados Especiais em 2012.	_____	Secretaria de Primeira Instância
CnExtJE₂₀₁₄ - Casos Novos de Execução de Título Extrajudicial nos Juizados Especiais em 2014	As execuções de títulos executivos extrajudiciais que ingressaram ou foram protocolizadas nos Juizados Especiais em 2014.	_____	Secretaria de Primeira Instância
CpExJE - Casos Pendentes de Execução nos Juizados Especiais	Número de casos pendentes de execução judicial e extrajudicial nos Juizados Especiais da Justiça Estadual	$CpExtJE + ExeJudPJE$	Secretaria de Primeira Instância
CpExJE₂₀₁₁ - Casos Pendentes de Execução nos Juizados Especiais em 2011	Número de casos novos de execução nos Juizados Especiais em 2011.	$CpExtJE_{2011} + ExeJudPJE_{2011}$	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

CpExtJE₂₀₁₃ - Casos Pendentes de Execução nos Juizados Especiais em 2013	Número de casos novos de execução nos Juizados Especiais em 2013.	CpExtJE ₂₀₁₃ + ExeJudPJE ₂₀₁₃	Secretaria de Primeira Instância
CpExtJE – Casos Pendentes de Execução de Título Extrajudicial nos Juizados Especiais	Saldo residual de processos de execução de títulos executivos extrajudiciais que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais, e que não foram baixados.	_____	Secretaria de Primeira Instância
CpExtJE₂₀₁₁ – Casos Pendentes de Execução de Título Extrajudicial nos Juizados Especiais em 2011	Saldo residual de processos de execução de títulos executivos extrajudiciais que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais, e que não foram baixados em 2011.	_____	Secretaria de Primeira Instância
CpExtJE₂₀₁₃ – Casos Pendentes de Execução de Título Extrajudicial nos Juizados Especiais em 2013	Saldo residual de processos de execução de títulos executivos extrajudiciais que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais, e que não foram baixados em 2013.	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudCrimNPLJE – Execuções de Penas Não-Privativas de Liberdade nos Juizados Especiais	Os processos de execução penal de penas não-privativas de liberdade que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais. Consideram-se somente as execuções da pena quando aplicadas e acompanhadas pelo próprio juizado.	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudCrimNPLJE₂₀₁₂ . Execuções de Penas Não-Privativas de Liberdade nos Juizados Especiais em 2012	Os processos de execução penal de penas não-privativas de liberdade que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais em 2012. Consideram-se somente as execuções da pena quando aplicadas e acompanhadas pelo próprio juizado.	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudCrimNPLJE₂₀₁₄ . Execuções de Penas Não-Privativas de Liberdade nos Juizados Especiais em 2014	Os processos de execução penal de penas não-privativas de liberdade que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais em 2014. Consideram-se somente as execuções da pena quando aplicadas e acompanhadas pelo próprio juizado.	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudJE – Casos Novos de Execução Judicial nos Juizados Especiais	Número de casos novos de Execução nos Juizados Especiais.	ExeJudCrimNPLJE + ExeJudNCrimJE	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

ExeJudJE₂₀₁₂ - Casos Novos de Execução Judicial nos Juizados Especiais em 2012	Número de casos novos de Execução nos Juizados Especiais em 2012.	ExeJudCrimNPLJE ₂₀₁₂ + ExeJudNCrimJE ₂₀₁₂	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudJE₂₀₁₄ - Casos Novos de Execução Judicial nos Juizados Especiais em 2014	Número de casos novos de Execução nos Juizados Especiais em 2014.	ExeJudCrimNPLJE ₂₀₁₄ + ExeJudNCrimJE ₂₀₁₄	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudNCrimJE – Execuções Judiciais nos Juizados Especiais, exceto execuções penais	Os processos de execução de título judicial ou cumprimento de sentença que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais. Excluem-se as execuções penais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudNCrimJE₂₀₁₂ - Execuções Judiciais nos Juizados Especiais, exceto execuções penais em 2012	Os processos de execução penal de penas não-privativas de liberdade que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais em 2012. Consideram-se somente as execuções da pena quando aplicadas e acompanhadas pelo próprio juizado.	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudNCrimJE₂₀₁₄ - Execuções Judiciais nos Juizados Especiais, exceto execuções penais em 2014	Os processos de execução penal de penas não-privativas de liberdade que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais em 2014. Consideram-se somente as execuções da pena quando aplicadas e acompanhadas pelo próprio juizado.	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudPJE – Casos Pendentes de Execução de Título Judicial nos Juizados Especiais	Número de casos pendentes de Execução de Título Judicial nos Juizados Especiais.	ExeJudPCrimNPLJE + ExeJudPNCrimJE	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudPJE₂₀₁₁ – Casos Pendentes de Execução de Título Judicial nos Juizados Especiais em 2011	Número de casos pendentes de Execução de Título Judicial nos Juizados Especiais em 2011.	ExeJudPCrimNPLJE ₂₀₁₁ + ExeJudPNCrimJE ₂₀₁₁	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudPJE₂₀₁₃ – Casos Pendentes de Execução de Título Judicial nos Juizados Especiais em 2013	Número de casos pendentes de Execução de Título Judicial nos Juizados Especiais em 2013.	ExeJudPCrimNPLJE ₂₀₁₃ + ExeJudPNCrimJE ₂₀₁₃	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

ExeJudPCrimNPLJE – Execuções Pendentes de Penas Não-Privativas de Liberdade nos Juizados Especiais	Saldo residual de processos de execução penal de penas não-privativas de liberdade, que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais e que não foram baixados. Consideram-se somente as execuções da pena quando aplicadas e acompanhadas pelo próprio juizado.·	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudPCrimNPLJE₂₀₁₁– Execuções Pendentes de Penas Não-Privativas de Liberdade nos Juizados Especiais em 2011	Saldo residual de processos de execução penal de penas não-privativas de liberdade, que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais e que não foram baixados em 2011. Consideram-se somente as execuções da pena quando aplicadas e acompanhadas pelo próprio juizado.·	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudPCrimNPLJE₂₀₁₃– Execuções Pendentes de Penas Não-Privativas de Liberdade nos Juizados Especiais em 2013	Saldo residual de processos de execução penal de penas não-privativas de liberdade, que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais e que não foram baixados em 2013. Consideram-se somente as execuções da pena quando aplicadas e acompanhadas pelo próprio juizado.·	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudPNCrimJE – Execuções Judiciais Pendentes nos Juizados Especiais, exceto execuções penais	Saldo residual de processos de execução de título judicial ou cumprimento de sentença que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais e que não foram baixados. Excluem-se as execuções penais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudPNCrimJE₂₀₁₁– Execuções Judiciais Pendentes nos Juizados Especiais, exceto execuções penais em 2011	Saldo residual de processos de execução de título judicial ou cumprimento de sentença que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais e que não foram baixados em 2011. Excluem-se as execuções penais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
ExeJudPNCrimJE₂₀₁₃– Execuções Judiciais Pendentes nos Juizados Especiais, exceto execuções penais em 2013	Saldo residual de processos de execução de título judicial ou cumprimento de sentença que ingressaram ou foram protocolizados nos Juizados Especiais e que não foram baixados em 2013. Excluem-se as execuções penais.	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

TBaixExJE - Total de Processos de Execução Baixados nos Juizados Especiais	Número de processos de execução judicial e extrajudicial baixados nos Juizados Especiais do TJSP.	TBaixExtJE + TBaixJudJE	Secretaria de Primeira Instância
TBaixExJE₂₀₁₂ - Total de Processos de Execução Baixados nos Juizados Especiais em 2012	Número de processos de execução judicial e extrajudicial baixados nos Juizados Especiais do TJSP em 2012.	TBaixExtJE ₂₀₁₂ + TBaixJudJE ₂₀₁₂	Secretaria de Primeira Instância
TBaixExJE₂₀₁₄ - Total de Processos de Execução Baixados nos Juizados Especiais em 2014	Número de processos de execução judicial e extrajudicial baixados nos Juizados Especiais do TJSP em 2014.	TBaixExtJE ₂₀₁₄ + TBaixJudJE ₂₀₁₄	Secretaria de Primeira Instância
TBaixExtJE – Total de Processos Baixados de Execução de Título Extrajudicial nos Juizados Especiais	Os processos de execução de títulos executivos extrajudiciais que foram baixados nos Juizados Especiais. Consideram-se baixados os processos arquivados. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnExtJE - Casos novos de execução de título extrajudicial nos Juizados Especiais	_____	Secretaria de Primeira Instância
TBaixExtJE₂₀₁₂ – Total de Processos Baixados de Execução de Título Extrajudicial nos Juizados Especiais em 2012	Os processos de execução de títulos executivos extrajudiciais que foram baixados nos Juizados Especiais em 2012. Consideram-se baixados os processos arquivados. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnExtJE - Casos novos de execução de título extrajudicial nos Juizados Especiais	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

TBaixExtJE₂₀₁₄ – Total de Processos Baixados de Execução de Título Extrajudicial nos Juizados Especiais em 2014	Os processos de execução de títulos executivos extrajudiciais que foram baixados nos Juizados Especiais em 2014. Consideram-se baixados os processos arquivados. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnExtJE - Casos novos de execução de título extrajudicial nos Juizados Especiais	_____	Secretaria de Primeira Instância
TBaixJudCrimNPLJE – Total de Processos Baixados de Execução de Penas Não-Privativas de Liberdade nos Juizados Especiais	Os processos de execução penal de penas não-privativas de liberdade que foram baixados nos Juizados Especiais. Consideram-se baixados os processos arquivados. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável ExeJudCrimNPLJE - Execuções nos Juizados Especiais de penas não-privativas de liberdade.	_____	Secretaria de Primeira Instância
TBaixJudCrimNPLJE₂₀₁₂ – Total de Processos Baixados de Execução de Penas Não-Privativas de Liberdade nos Juizados Especiais em 2012	Os processos de execução penal de penas não-privativas de liberdade que foram baixados nos Juizados Especiais em 2012. Consideram-se baixados os processos arquivados. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável ExeJudCrimNPLJE - Execuções nos Juizados Especiais de penas não-privativas de liberdade.	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

TBaixJudCrimNPLJE₂₀₁₄ – Total de Processos Baixados de Execução de Penas Não-Privativas de Liberdade nos Juizados Especiais em 2014	Os processos de execução penal de penas não-privativas de liberdade que foram baixados nos Juizados Especiais em 2014. Consideram-se baixados os processos arquivados. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável ExeJudCrimNPLJE - Execuções nos Juizados Especiais de penas não-privativas de liberdade.	_____	Secretaria de Primeira Instância
TBaixJudJE – Total de Processos de Execução Judicial Baixados nos Juizados Especiais	Número de processos de execução judicial baixados nos Juizados Especiais da Justiça Estadual.	TBaixJudCrimNPLJE + TBaixJudNCrimJE	Secretaria de Primeira Instância
TBaixJudJE₂₀₁₂ – Total de Processos de Execução Judicial Baixados nos Juizados Especiais em 2012	Número de processos de execução judicial baixados nos Juizados Especiais da Justiça Estadual em 2012.	TBaixJudCrimNPLJE ₂₀₁₂ + TBaixJudNCrimJE ₂₀₁₂	Secretaria de Primeira Instância
TBaixJudJE₂₀₁₄ – Total de Processos de Execução Judicial Baixados nos Juizados Especiais em 2014	Número de processos de execução judicial baixados nos Juizados Especiais da Justiça Estadual em 2014.	TBaixJudCrimNPLJE ₂₀₁₄ + TBaixJudNCrimJE ₂₀₁₄	Secretaria de Primeira Instância
TBaixJudNCrimJE – Total de Processos Baixados de Execução Judicial nos Juizados Especiais, exceto execuções penais	Os processos de execução de títulos judiciais (exceto execuções penais) que foram baixados nos Juizados Especiais. Consideram-se baixados os processos arquivados. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável ExeJudNCrimJE - Execuções judiciais nos Juizados Especiais, exceto execuções penais.	_____	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

TBaixJudNCrimJE₂₀₁₂ – Total de Processos Baixados de Execução Judicial nos Juizados Especiais, exceto execuções penais em 2012	Os processos de execução de títulos judiciais (exceto execuções penais) que foram baixados nos Juizados Especiais em 2012. Consideram-se baixados os processos arquivados. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável ExeJudNCrimJE - Execuções judiciais nos Juizados Especiais, exceto execuções penais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
TBaixJudNCrimJE₂₀₁₄ – Total de Processos Baixados de Execução Judicial nos Juizados Especiais, exceto execuções penais em 2014	Os processos de execução de títulos judiciais (exceto execuções penais) que foram baixados nos Juizados Especiais em 2014. Consideram-se baixados os processos arquivados. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável ExeJudNCrimJE - Execuções judiciais nos Juizados Especiais, exceto execuções penais.	_____	Secretaria de Primeira Instância
TCExJE - Taxa de Congestionamento na fase de Execução nos Juizados Especiais	Taxa de congestionamento na fase de execução no Juizado Especial.	$1 - \left(\frac{TBaixExJE}{(CnExJE + CpExJE)} \right) \times 100$	Secretaria de Primeira Instância
TCExJE₂₀₁₂ - Taxa de Congestionamento na fase de Execução nos Juizados Especiais em 2012	Taxa de congestionamento na fase de execução no Juizado Especial em 2012.	$1 - \left(\frac{TBaixExJE_{2012}}{(CnExJE_{2012} + CpExJE_{2012})} \right) \times 100$	Secretaria de Primeira Instância
TCExJE₂₀₁₄ - Taxa de Congestionamento na fase de Execução nos Juizados Especiais em 2014	Taxa de congestionamento na fase de execução no Juizado Especial em 2014.	$1 - \left(\frac{TBaixExJE_{2014}}{(CnExJE_{2014} + CpExJE_{2014})} \right) \times 100$	Secretaria de Primeira Instância



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

2ª INSTÂNCIA

INDICADOR/ VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	FONTE DE DADOS
Cn2ª - Casos Novos de 2ª instância	Número de casos novos que ingressaram ou foram protocolizados na 2ª instância da Justiça Estadual.	CnCrim2ª + CnCrim2ª	Secretaria Judiciária
Cn2ª₂₀₀₉ - Casos Novos de 2ª instância em 2009	Número de casos novos que ingressaram ou foram protocolizados na 2ª instância da Justiça Estadual em 2009.	CnCrim2ª ₂₀₀₉ + CnCrim2ª ₂₀₀₉	Secretaria Judiciária
Cn2ª₂₀₁₃ - Casos Novos de 2ª instância em 2013	Número de casos novos que ingressaram ou foram protocolizados na 2ª instância da Justiça Estadual em 2013.	CnCrim2ª ₂₀₁₃ + CnCrim2ª ₂₀₁₃	Secretaria Judiciária
CnCrim2ª - Casos Novos de 2ª Instância Criminais	Os processos criminais, originários e em grau de recurso oriundos de instância inferior, que foram protocolizados e interpostos para julgamento na Justiça de 2ª Instância. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração, embargos infringentes, bem como os agravos), as cartas precatórias, de ordem e rogatórias recebidas, os recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente. Excluem-se, ainda, os processos infracionais.	_____	Secretaria Judiciária
CnCrim2ª₂₀₀₉ - Casos Novos de 2ª Instância Criminais em 2009	Os processos criminais, originários e em grau de recurso oriundos de instância inferior, que foram protocolizados e interpostos para julgamento na Justiça de 2ª Instância em 2009. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração, embargos infringentes, bem como os agravos), as cartas precatórias, de ordem e rogatórias recebidas, os recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente. Excluem-se, ainda, os processos infracionais.	_____	Secretaria Judiciária



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

CnCrim2^a₂₀₁₃ - Casos Novos de 2^a Instância Criminais em 2013	Os processos criminais, originários e em grau de recurso oriundos de instância inferior, que foram protocolizados e interpostos para julgamento na Justiça de 2 ^a Instância em 2013. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração, embargos infringentes, bem como os agravos), as cartas precatórias, de ordem e rogatórias recebidas, os recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente. Excluem-se, ainda, os processos infracionais.		Secretaria Judiciária
CnNCrim2^a - Casos Novos de 2^a Instância Não-Criminais	Os processos não-criminais, originários e em grau de recurso oriundos de instância inferior, que foram protocolizados e interpostos para julgamento na Justiça de 2 ^a Instância. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração, embargos infringentes, bem como os agravos), as cartas precatórias, de ordem e rogatórias recebidas, precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's), recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente. Incluem-se os processos infracionais.		Secretaria Judiciária
CnCrim2^a₂₀₀₉ - Casos Novos de 2^a Instância Não-Criminais em 2009	Os processos não-criminais, originários e em grau de recurso oriundos de instância inferior, que foram protocolizados e interpostos para julgamento na Justiça de 2 ^a Instância em 2009. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração, embargos infringentes, bem como os agravos), as cartas precatórias, de ordem e rogatórias recebidas, precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's), recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente. Incluem-se os processos infracionais.		Secretaria Judiciária
CnNCrim2^a₂₀₁₃ – Casos Novos de 2^o Grau Não-Criminais em 2013	Os processos não-criminais, originários e em grau de recurso oriundos de instância inferior, que foram protocolizados e interpostos para julgamento na Justiça de 2 ^a Instância em 2013. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração, embargos infringentes, bem como os agravos), as cartas precatórias, de ordem e rogatórias recebidas, precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's), recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente. Incluem-se os processos infracionais.		Secretaria Judiciária
Cp2^a - Casos Pendentes de 2^a Instância	Número de casos pendentes na 2 ^a Instância da Justiça Estadual.	CpCrim2 ^a + CpNCrim2 ^a	Secretaria Judiciária



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

CpCrim2ª - Casos Pendentes Criminais de 2ª Instância	Saldo residual de processos criminais, originários e em grau de recurso oriundos de instância inferior, que foram protocolizados e interpostos para julgamento na Justiça Estadual de 2ª Instância e que não foram baixados. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração e infringentes, bem como os agravos), as cartas precatórias e de ordem e rogatórias recebidas, os recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente. Excluem-se, ainda, os processos infracionais.		Secretaria Judiciária
CpNCrim2ª - Casos Pendentes Não-Criminais de 2ª Instância	Saldo residual de processos não-criminais, originários e em grau de recurso oriundos de instância inferior, que foram protocolizados e interpostos para julgamento na Justiça Estadual de 2ª Instância e que não foram baixados. Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração e infringentes, bem como os agravos), as cartas precatórias e de ordem e rogatórias recebidas, precatórios judiciais e as Requisições de Pequeno Valor (RPV's), recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente. Incluem-se processos infracionais.		Secretaria Judiciária
Dec2º₂₀₀₉ - Total de Decisões que põem fim à relação processual no 2º Grau em 2009	Número de decisões que põem fim à relação processual no 2º Grau do TJSP em 2009.	DecCrim2º ₂₀₀₉ + DecNCrim2º ₂₀₀₉	Secretaria Judiciária
Dec2º₂₀₁₃ - Total de Decisões que põem fim à relação processual no 2º Grau em 2013	Número de decisões que põem fim à relação processual no 2º Grau do TJSP em 2013.	DecCrim2º ₂₀₁₃ + DecNCrim2º ₂₀₁₃	Secretaria Judiciária
DecCrim2º₂₀₀₉ - Decisões que põem fim à relação processual no processo criminal no 2º Grau em 2009	Todas as decisões criminais, colegiadas e monocráticas que põem fim à relação processual no 2º Grau em 2009, excluindo os despachos de mero expediente, as decisões interlocutórias e as decisões de embargos de declaração. Havendo mais de uma decisão no mesmo processo, todas devem ser consideradas. Incluem-se apenas as decisões nas classes processuais compreendidas na variável CnCrim2º - Casos Novos no 2º Grau Criminais. Excluem-se os processos infracionais.		Secretaria Judiciária



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

DecCrim2º-2013 - Decisões que põem fim à relação processual no processo criminal no 2º Grau em 2013	Todas as decisões criminais, colegiadas e monocráticas que põem fim à relação processual no 2º Grau em 2013, excluindo os despachos de mero expediente, as decisões interlocutórias e as decisões de embargos de declaração. Havendo mais de uma decisão no mesmo processo, todas devem ser consideradas. Incluem-se apenas as decisões nas classes processuais compreendidas na variável CnCrim2º - Casos Novos no 2º Grau Criminais. Excluem-se os processos infracionais.	_____	Secretaria Judiciária
DecNCrim2º-2009 - Decisões que põem fim à relação processual no processo Não-Criminal no 2º Grau em 2009	Todas as decisões não-criminais, colegiadas e monocráticas que põem fim à relação processual no 2º Grau em 2009, excluindo os despachos de mero expediente, as decisões interlocutórias e as decisões de embargos de declaração. Havendo mais de uma decisão no mesmo processo, todas devem ser consideradas. Incluem-se apenas as decisões nas classes processuais compreendidas na variável Cn2ºNCrim – Casos novos no 2º Grau não-criminais. Incluem-se os processos infracionais.	_____	Secretaria Judiciária
DecNCrim2º-2013- Decisões que põem fim à relação processual no processo Não-Criminal no 2º Grau em 2013	Todas as decisões não-criminais, colegiadas e monocráticas que põem fim à relação processual no 2º Grau em 2013, excluindo os despachos de mero expediente, as decisões interlocutórias e as decisões de embargos de declaração. Havendo mais de uma decisão no mesmo processo, todas devem ser consideradas. Incluem-se apenas as decisões nas classes processuais compreendidas na variável CnCrim – Casos novos no 2º Grau não-criminais. Incluem-se os processos infracionais.	_____	Secretaria Judiciária
TBaix2ª - Total de Processos Baixados na 2ª Instância	Número de processos baixados na 2ª Instância da Justiça Estadual	TBaixCrim2ª + TBaixNCrim2ª	Secretaria Judiciária
TBaixCrim2ª – Total de Processos Baixados na 2ª Instância Criminais	Os processos criminais, originários e em grau de recurso oriundos de instância inferior, que foram baixados pela Justiça Estadual de 2ª Instância. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para as instâncias superiores ou inferiores; c) arquivados definitivamente. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnCrim2º - Casos novos no 2º Grau criminais. Excluem-se os processos infracionais.	_____	Secretaria Judiciária



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

TBaixNCrim2ª - Total de Processos Baixados na 2ª Instância Não-Criminais	Os processos não-criminais, originários e em grau de recurso oriundos de instância inferior, que foram baixados pela Justiça Estadual de 2ª instância. Consideram-se baixados os processos: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para as instâncias superiores ou inferiores; c) arquivados definitivamente. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências e as entregas para carga/vista. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. Incluem-se apenas as baixas nas classes processuais compreendidas na variável CnNCrim2ª - Casos novos no 2º Grau não-criminais. Incluem-se os processos infracionais.		Secretaria Judiciária
TC2ª - Taxa de Congestionamento na 2ª Instância	Taxa de congestionamento na 2ª instância.	$1 - \left(\frac{TBaix2ª}{(Cn2ª + Cp2ª)} \right) \times 100$	Secretaria Judiciária



8.2 INDICADORES/VARIÁVEIS NÃO LITIGIOSOS

INDICADOR/ VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	FONTE DE DADOS
AP ₂₀₁₃ - Avaliações Positivas em pesquisa de Clima Organizacional em 2013	Avaliações Positivas em pesquisa de Clima Organizacional em 2013	_____	Pesquisa de Clima Organizacional - Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos
AP ₂₀₁₄ - Avaliações Positivas em pesquisa de Clima Organizacional em 2014	Avaliações Positivas em pesquisa de Clima Organizacional em 2014	_____	Pesquisa de Clima Organizacional - Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos
ASJn - Assistentes Sociais Judiciários nomeados	Nº de Assistentes Sociais Judiciários nomeados	_____	Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos
ASJt- Total de Assistentes Sociais Judiciários	Total de Assistentes Sociais Judiciários necessários	_____	Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos
ASn - Auxiliares de Saúde Judiciários nomeados na Capital	Nº de Auxiliares de Saúde Judiciários nomeados na Capital	_____	Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos
ASSt- Total de Auxiliares Judiciários de Saúde na Capital	Total de Auxiliares Judiciários de Saúde necessários para a Capital	_____	Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos
Ca ₂₀₁₃ – Média do Consumo de água nos demais prédios em 2013	Média do Consumo de água nos demais prédios em 2013	_____	Secretaria de Administração



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

Ca₂₀₁₄ – Média do Consumo de água nos demais prédios em 2014	Média do Consumo de água nos demais prédios em 2014	_____	Secretaria de Administração
Ca₆₂₀₁₂ – Média do Consumo de água nos 6 maiores prédios do TJSP em 2012	Média do Consumo de água nos 6 maiores prédios do TJSP em 2012	_____	Secretaria de Administração
Ca₆₂₀₁₃ – Média do Consumo de água nos 6 maiores prédios do TJSP em 2013	Média do Consumo de água nos 6 maiores prédios do TJSP em 2013	_____	Secretaria de Administração
CDc - Total de Cargos Criados para Cirurgião-Dentista	Total de cargos criados para Cirurgião-Dentista	_____	Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos
CDn - Cirurgiões-Dentistas nomeados	Nº de Cirurgiões-Dentistas nomeados	_____	Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos
CJn - Contadores Judiciários nomeados	Nº de Contadores Judiciários nomeados	_____	Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos
CJt - Total de Contadores Judiciários	Total de Contadores Judiciários necessários	_____	Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos
ETJt₂₀₁₃ - Total de Escreventes Técnicos Judiciários em 2013	Total de Escreventes Técnicos Judiciários em 31/12/2013	_____	Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos



Revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo
Biênio 2013-2014

ETJt₂₀₁₄ - Total de Escreventes Técnicos Judiciários em 2014	Total de Escreventes Técnicos Judiciários em 31/12/2014		Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos
ICJ – Índice de Confiança no Poder Judiciário	Conforme o Relatório Trimestral da FGV, o ICJBrasil é composto por dois subíndices: (i) um subíndice de percepção, pelo qual é medida a opinião da população sobre a Justiça e a forma como ela presta o serviço público; e (ii) um subíndice de comportamento, por meio do qual identifica-se a atitude da população, se ela recorre ao Judiciário para solucionar determinados conflitos ou não. <i>(Extraído do Relatório Trimestral do ICJ)</i>	% de aprovação na pesquisa de opinião pública “Confiança no Poder Judiciário”	ICJ Brasil – Relatório FGV
Índice de Disponibilidade de Sistemas on-line	Mede a disponibilidade e estabilidade dos sistemas de TI Mede o tempo de indisponibilidade de sistemas em relação ao tempo total do período.	$\left(\frac{TTP - TIS}{TTP} \right) \times 100$	Secretaria de Tecnologia da Informação
PJn - Psicólogos Judiciários nomeados	Nº de Psicólogos Judiciários nomeados		Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos
PJt- Total de Psicólogos Judiciários	Total de Psicólogos Judiciários necessários		Secretaria de Planejamento de Recursos Humanos
TIS – Tempo de Indisponibilidade de Sistemas	Tempo de indisponibilidade de sistemas		Secretaria de Tecnologia da Informação
TTP – Tempo Total do Período	Tempo total do período		Secretaria de Tecnologia da Informação

MAPA ESTRATÉGICO

MISSÃO: Distribuir Justiça

VALORES

ACESSIBILIDADE
CELERIDADE
CREDIBILIDADE
ÉTICA
IMPARCIALIDADE
MODERNIDADE
PROBIDADE
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL
TRANSPARÊNCIA

VISÃO: Ser reconhecido como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social

SOCIEDADE

EFICIÊNCIA DOS
SERVIÇOS

- 1 - DESCONCENTRAR AS UNIDADES ADMINISTRATIVAS E JUDICIAIS PARA AS 10 REGIÕES
- 2 - AGILIZAR A PRESTAÇÃO JURISDICCIONAL
- 3 - IMPLANTAR METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE ROTINAS
- 4 - APRIMORAR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

PROCESSOS INTERNOS

RESPONSABILIDADE
SOCIAL E AMBIENTAL

- 5 - PROMOVER PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
- 6 - IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE ECONOMIA DE RECURSOS

GESTÃO DE PESSOAS

- 7 - EFETIVAR OS MECANISMOS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL
- 8 - ADEQUAR OS AGENTES PÚBLICOS AO QUADRO FUNCIONAL
- 9 - CAPACITAR E TREINAR OS AGENTES PÚBLICOS

RECURSOS

INFRAESTRUTURA E
TECNOLOGIA

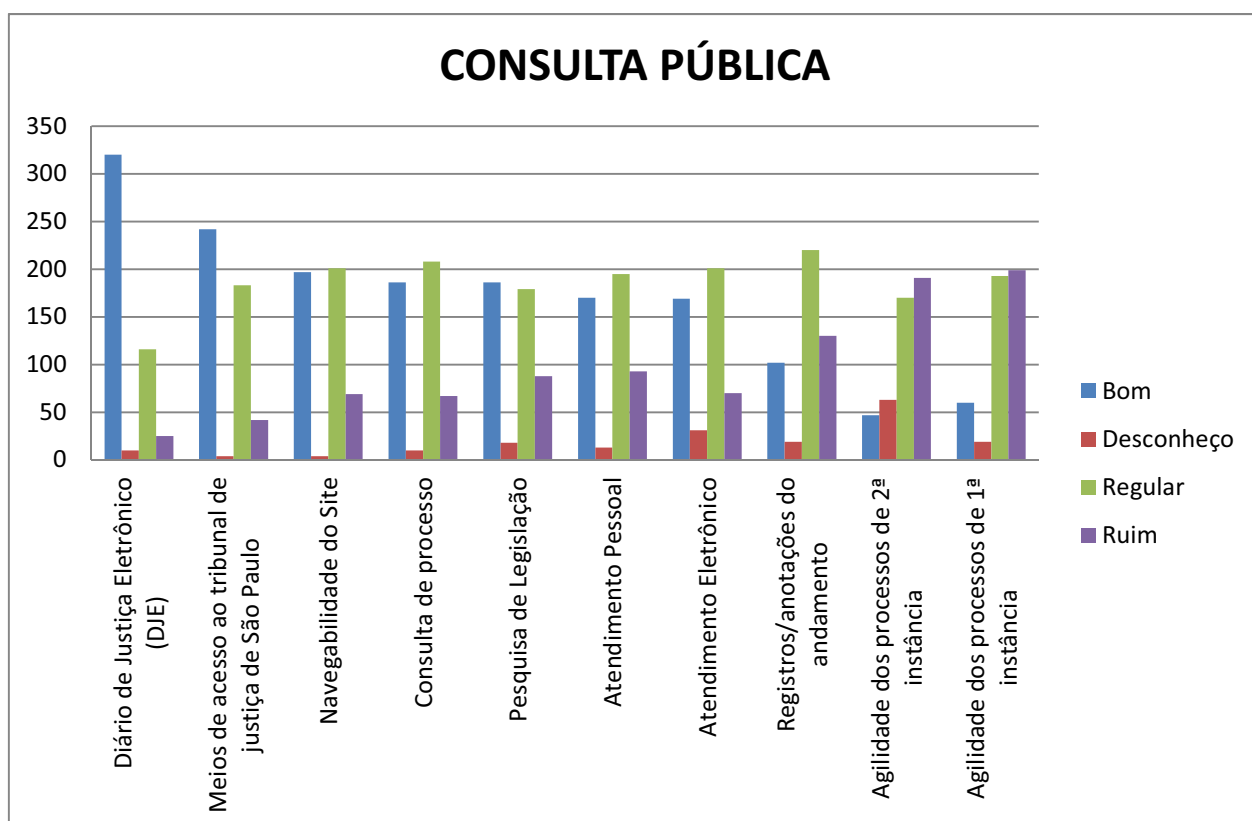
- 10 - PROVER ADEQUADA INFRAESTRUTURA FÍSICA
- 11 - APRIMORAR A INFORMATIZAÇÃO
- 12 - PROMOVER A SEGURANÇA

RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS DE CONSULTA PÚBLICA E PESQUISA DO AMBIENTE INTERNO

CONSULTA PÚBLICA

Total de participantes: 471

CONSULTA PÚBLICA						
Ranking	Pergunta	Respostas				Prevaleceu
		Bom	Regular	Ruim	Desconheço	
1	Diário de Justiça Eletrônico (DJE)	320	116	25	10	BOM
2	Meios de acesso ao tribunal de justiça de São Paulo	242	183	42	4	
3	Navegabilidade do Site	197	201	69	4	REGULAR
4	Consulta de processo	186	208	67	10	
5	Pesquisa de Legislação	186	179	88	18	
6	Atendimento Pessoal	170	195	93	13	
7	Atendimento Eletrônico	169	201	70	31	
8	Registros/anotações do andamento	102	220	130	19	RUIM
9	Agilidade dos processos de 2ª instância	47	170	191	63	
10	Agilidade dos processos de 1ª instância	60	193	199	19	



PESQUISA DE AMBIENTE INTERNO

Total de participantes: 1.190

PESQUISA DE AMBIENTE INTERNO						
Ranking	Pergunta	Respostas				Prevaleceu
		Bom	Regular	Ruim	Desconheço	
1	Atendimento ao público	842	270	37	41	BOM
2	Qualidade da prestação dos serviços	759	368	51	12	
3	Produtividade do setor	750	366	59	15	
4	Relações de ambiente de trabalho	673	430	81	6	
5	Quantidade de equipamentos de informática	643	402	138	7	
6	Organização e métodos de trabalho	631	431	120	8	
7	Quantidade de material de consumo	613	438	114	25	
8	Comprometimento das pessoas	608	452	114	16	
9	Eficácia dos métodos de trabalho	570	483	126	11	
10	Suporte técnico	564	487	126	13	
11	Andamento processual	560	429	89	112	
12	Comunicação entre as pessoas	542	479	162	7	
13	Qualificação das pessoas	541	497	135	17	
14	Máquinas/Equipamentos	538	488	161	3	
15	Iluminação	480	466	244	0	
16	Qualidade do material fornecido pelo TJSP	453	572	156	9	REGULAR
17	Limpeza dos ambientes	422	510	258	0	
18	Economicidade dos recursos	421	499	166	104	
19	Reconhecimento do trabalho	407	445	312	26	
20	Acessibilidade	400	455	329	6	
21	Mobiliário	390	495	304	1	
22	Capacitação das pessoas do Tribunal	384	560	201	45	
23	Treinamentos oferecidos pelo Tribunal	275	477	332	106	
24	Eficiência dos sistemas informatizados	218	591	370	11	
25	Segurança no ambiente de trabalho	339	428	416	7	
26	Espaço físico	327	369	493	1	RUIM
27	Ruído	223	463	495	9	
28	Segurança nos arredores do prédio de trabalho	213	418	527	32	
29	Quantidade de pessoas	180	452	552	6	
30	Temperatura	220	359	610	1	

PESQUISA DE AMBIENTE INTERNO

