

**A ATUAÇÃO POLÍTICA E ESTRATÉGICA DO CONSELHO NACIONAL DE
JUSTIÇA DO BRASIL**
POLITIQUE ET PERFORMANCE STRATEGIQUE DU CONSEIL NATIONAL DE LA
JUSTICE DU BRÉSIL

Clerilei Aparecida Bier¹

Juliana Bernieri²

RESUMO

A criação do Conselho Nacional de Justiça do Brasil em 2004 representou um marco no avanço da produtividade e eficiência de atendimento de demandas judiciais. Assim, a pesquisa de dados judiciários no Brasil é realizada pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça e tem como principal escopo realizar análise e diagnóstico de problemas dos diversos Tribunais do país para facilitar a consecução de políticas judiciárias. Por meio dos dados colhidos a partir da produtividade, por exemplo, é possível criar mecanismos estratégicos de atuação e metas delineadas de acordo com cada segmento de atuação desses Tribunais. Em busca de mais eficiência para melhoria na prestação do serviço público, o Poder Judiciário Brasileiro tem adotado uma gestão estratégica pautada no cumprimento de metas por meio da ferramenta planejamento estratégico. A partir desses pressupostos e através de uma pesquisa bibliográfica e sistêmica nos campos do Direito e da Administração Pública, o presente artigo se propõe a analisar a atuação do Conselho Nacional de Justiça em um cenário complexo, a fim de gerar mais *Accountability* para a sociedade, mais eficiência nos julgamentos e propiciar controle democrático, levando em conta a sua atividade administrativa, sua característica híbrida, sua função de estabelecer políticas judiciárias, para ao final, concluir que esses elementos estão intrinsecamente relacionados, e significando que a atuação do Conselho Nacional de Justiça vai além do aumento da eficiência ou criação de metas. O método a ser adotado será o dedutivo e a base teórica a ser utilizada é a sistêmica.

PALAVRAS-CHAVE: Política judiciária, Reformas, *Accountability*, Eficiência, Gestão.

¹ Professora Doutora em Direito pela Universidad Complutense de Madrid e Pós Doutora pela Faculty of Business - University of Technology, Sydney.

² Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – ESAG pela Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. Bolsista Capes.

RÉSUMÉ

La création du Conseil National de la Justice du Brésil en 2004 a représenté une étape important dans la promotion de la productivité et l'efficacité des poursuites de soins. Ainsi, la recherche de données judiciaires dans le Brésil est réalisée par le Département de la recherche judiciaire du Conseil National de la Justice et son champ d'application principal effectuer l'analyse et le dépannage des différents tribunaux du pays pour faciliter la réalisation de la politique judiciaire. Grâce à des données recueillies auprès de la productivité, par exemple, vous pouvez créer des mécanismes d'action stratégiques et objectifs définis en fonction de chaque secteur d'activité de ces tribunaux. A la recherche de manière plus efficace pour améliorer la prestation des services publics, le pouvoir judiciaire brésilien a adopté une gestion stratégique basée sur la réalisation des objectifs grâce à l'outil de planification stratégique. A partir de ces hypothèses et par une littérature systémique et de la recherche dans les domaines du droit et de l'administration publique, cet article vise à analyser la performance du Conseil National de la Justice dans un scénario complexe, afin de générer une plus grande responsabilisation de la société, plus d'efficacité dans les essais et assurer le contrôle démocratique, en tenant compte de son activité administrative, son caractère hybride, son rôle dans l'établissement de politiques judiciaires, à la fin, de conclure que ces éléments sont intrinsèquement liés, et ce qui signifie que l'action du Conseil national de la justice va au-delà ou en créant une plus grande efficacité buts. La méthode à adopter sera fonction déductive et théorique à utiliser est systémique.

MOTS-CLÉS: Politique judiciaire, La réformeAccountability , L'efficacité, La gestion .

Introdução

Com o advento da Constituição Federal de 1988 no Brasil, percebeu-se um novo espaço democrático de interação entre o Estado e o cidadão. Também no âmbito do judiciário a Constituição proporcionou a ampliação de acesso aos tribunais superiores, bem como uma série de direitos e considerável independência para os juízes, autonomia administrativa e financeira.

Neste contexto de reformas surge um acalorado debate em relação à atuação do Estado e as ondas de reforma do Poder Executivo frente a dimensão da crise do Poder Judiciário no Brasil e a necessidade de promover mais transparência e proporcionar controle social das suas ações. Para amenizar a crise, surgiu então uma reforma no Poder Judiciário no ano de 2004, tendo

como marco a criação da Emenda Constitucional nº45. Referida Emenda criou, dentre outros mecanismos, o Conselho Nacional de Justiça, órgão subordinado ao Supremo Tribunal Federal e com competência para controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, bem como fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (GRAU, 2006).

O presente artigo explanará sobre a criação do Conselho Nacional de Justiça e suas principais características, funções e departamentos, os quais são os responsáveis pela criação de políticas judiciárias visando mais transparência na atuação dos Tribunais do Brasil.

Em se apresentando o objeto de pesquisa do presente artigo como um sistema que se inter-relaciona com demais sistemas, corporificados pelos 91 Tribunais que compõem o Poder Judiciário no Brasil, ou seja, um sistema dinâmico optou-se por utilizar-se como pano de fundo (MEZZAROBA, 2009), a teoria sistêmica, oriunda de Bertalanffy tendo em vista que referida teoria concebeu a definição de sistema como sendo um conjunto de elementos que se auto relacionam, interação essa que se dá de forma ordenada, e não caótica

Adiante serão abordadas as características do CNJ, marco legal de criação e modo de atuação para amenizar a crise do Judiciário Brasileiro.

1 O Conselho Nacional de Justiça do Brasil

Deve-se ressaltar que desde a criação do MARE em 1995 havia uma proposta de reforma do Poder Judiciário. Entretanto, segundo Pereira (1996), houve forte resistência, àquele tempo, por parte de juristas e magistrados a qualquer proposta deste tipo, por entender-se em muitos casos afrontar a independência do Poder Judiciário.

Sem embargo, percebeu-se que a independência do Poder Judiciário, por diversas vezes, foi utilizada de forma contrária aos seus objetivos conceituais. O autor Santiso (2003, p.9) manifestou-se sobre o tema no sentido de exemplificar que o Poder Judiciário lançou mão de tal garantia para proteger seus próprios interesses corporativos. Ressaltou ainda que alegações de desperdício de dinheiro, nepotismo e corrupção são comuns, refletindo em negligência burocrática com a *Accountability* financeira. No ano de 1994, por exemplo, a Justiça Federal tinha um orçamento de aproximadamente “um milhão e meio de dólares, mas gastou oitocentos e oitenta milhões acima do orçamento sem qualquer receio de punição. [...] o abuso institucional da

autonomia funcional também ocorre com os abusos individuais feitos por juízes, que abusam de seus privilégios” (tradução nossa).

Somente em dezembro de 2004, depois de mais de uma década de tramitação, foi aprovada a Emenda Constitucional n.º 45/2004, que tratava da reforma do Judiciário.

Assim, esta emenda objetivou aumentar a capilaridade do sistema judicial brasileiro, tornando-o mais acessível e ágil e viabilizando a solução institucional de conflitos que, devido ao tempo excessivo e à distância da justiça, terminavam por serem resolvidos na arena privada (RIBEIRO, 2008).

A Reforma do Judiciário pautou-se então em estabelecer alguma espécie de supervisão externa além dos próprios mecanismos internos. Verificou-se que propostas para aumentar o controle externo por meio da criação de um Conselho de Justiça remontam aos tempos da Assembleia Constituinte.

Inicialmente, a razão maior para a criação desse Conselho de Justiça residia na sua habilidade em racionalizar a administração da justiça e fixar a independência do Judiciário no Brasil, além do que um dos primeiros objetivos seria então aumentar a transparência e fortalecer a *Accountability* no seu funcionamento interno (SANTISO, 2003).

Assim, a reforma do Judiciário foi estabelecida como prioritária logo no início do primeiro mandato do governo Lula. No ano de 2003, o Ministério da Justiça criou então a secretaria de reforma do Judiciário, sendo promulgada no final de 2004 a Emenda n.º 45 – reforma do Judiciário (ROBL FILHO, 2013). Esse foi então o marco legal dessa nova gestão transparente do judiciário brasileiro.

Logo, a referida Emenda criou, dentre outros mecanismos, o Conselho Nacional de Justiça, órgão subordinado ao Supremo Tribunal Federal e com competência para controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e o papel de fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (GRAU, 2006).

Deve-se destacar que o CNJ é órgão administrativo do Poder Judiciário que “deixou de constar no *quadro de organização estrutural do Poder Judiciário*, por não possuir competências jurisdicionais.” (MORAES, 2009, p. 503).

Deve-se destacar, no entanto que em 1988 não era possível o legislador prever todos os assuntos a serem protegidos e resguardados pela Constituição Federal, esta dispôs de Emendas

para garantir novos direitos e introdução de novos mecanismos de controle sobre a atuação do Estado.

Assim, para prevenir os efeitos de um engessamento de todo o texto constitucional, o próprio poder constituinte originário, ao estabelecer a Constituição, instituiu um poder constituinte reformador, conferindo-lhe competência para alterar a Lei Maior. Dessa forma, evita-se que o poder constituinte originário tenha de ser convocado sempre que for necessário fazer alguma modificação no texto constitucional para adaptá-lo a eventuais situações novas (SILVA, 1994).

Então se aceita que a Constituição seja alterada por meio de “Emendas”, justamente com a finalidade de regenerá-la, conservá-la na sua essência, eliminando as normas que não mais se justificam política, social e juridicamente, aditando outras que revitalizem o texto, para que possa cumprir mais adequadamente a função de conformação da sociedade (MENDES, COELHO e BRANCO, 2009).

Destaca ainda Santos (2011) que as emendas constitucionais constituem, atualmente, a única via formal de manifestação do poder de reforma constitucional, e por serem instrumentos do poder instituído, estão sujeitas às limitações expressas de natureza formal e material, previstas pelo próprio poder constituinte originário no caput e nos parágrafos do art. 60 da Constituição, bem como a limitações materiais implícitas, inerentes à reforma constitucional.

Deste modo, com a criação da Emenda Constitucional nº 45/2004, esta acrescentou o artigo 103-B à Constituição Federal (BRASIL, 2012) e no parágrafo 4º estabeleceu as seguintes competências:

[...] compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes [...] receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares [...] representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade [...].

Esta emenda nº 45/2004, conforme já comentado, foi o marco da Reforma do Judiciário. Ela refletiu em várias dimensões do Judiciário, seus órgãos, criou o Conselho Nacional de Justiça, ampliou a garantia da independência dos órgãos jurisdicionais, criou súmulas vinculantes, dentre outras.

É de se destacar que o texto constitucional reconheceu a capacidade investigatória do CNJ perante o Judiciário, bem como reconheceu sua capacidade de influenciar as políticas públicas judiciárias.

A criação do CNJ foi uma das soluções oferecidas pela reforma do Poder Judiciário no sentido de tornar a justiça mais célere e mais efetiva.. Mesmo tendo sua composição aparentemente mais próxima às questões doutrinárias da aplicação do direito, o CNJ foi aparelhado para tratar das questões administrativas e financeiras dos tribunais (SAUERBRONN e LODI, 2012).

A partir do CNJ, podemos afirmar que se trouxe a atenção da Administração Pública para o Judiciário no sentido de se dar mais ênfase à gestão dentro dos tribunais. Visto que sempre houve resistência por parte dos magistrados à instalação de um órgão de planejamento, coordenação e controle do Judiciário, a criação do CNJ pode ser considerada a grande inovação advinda desta reforma (SAUERBRONN e LODI, 2012).

Assim, observando o Poder Judiciário por suas atribuições de Poder de Estado e de órgão público prestador de serviços, como propõe Sadek (2004), percebe-se que, por mais que sua atuação política provoque discussões e controvérsias, é a sua atuação como serviço público que se realmente em crise, precisava ser resolvida prioritariamente.

O Desembargador Lenz (2003, p. 16) citou em seu discurso proferido na Conferência do Instituto dos Advogados do Rio Grande do Sul, na data de 27.10.2005, o ilustre Desembargador Federal Vladimir Passos de Freitas, ex-presidente do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, que comentou sobre a competência do CNJ:

Caberá ao CNJ conduzir a política nacional do Judiciário, tocando-lhe o controle da atuação administrativa e financeira do referido Poder (art. 103, § 4º, caput e inc. VII). Até a reforma, o Judiciário se manifestava através de 95 Tribunais, sendo 5 Superiores, 5 Federais, 24 do Trabalho, 27 Eleitorais e 34 Estaduais (27 TJs, 4 Alçadas e 3 Militares). Alie-se a isso várias associações de magistrados, nacionais e locais. O discurso e os objetivos muitas vezes eram conflitantes. Parece, assim, oportuno definir uma linha de política uniforme.

Compete ao CNJ, originariamente ou de forma supletiva, o controle disciplinar dos magistrados (art. 103, § 4º, incs. III e VI). De todas as atribuições do novo órgão esta, certamente, é a mais **complexa**.

O Conselho Nacional terá competência para receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra os prestadores de serviços notariais e de registro (art. 103, b, § 4º, inc. III). O dispositivo é preocupante.

Atuam no Brasil cerca de 12.000 juízes e um número enorme - e desconhecido - de funcionários do foro extrajudicial. O gigantismo do Judiciário brasileiro vai gerar um grande número de representações. Se não for criada uma estrutura moderna e eficiente, o CNJ corre o risco de cair no descrédito.

Deve-se ressaltar que o CNJ, contudo, não vai tocar no exame de decisões jurisdicionais proferidas por juízes. Além disso, é de se destacar que seu órgão, a Corregedoria, vai atuar na

orientação, coordenação e execução de políticas públicas voltadas à atividade correicional e ao bom desempenho da atividade judiciária dos mais diversos tribunais e juízos do país, em busca da maior efetividade da prestação jurisdicional, dos serviços judiciários auxiliares, notariais e do serviço público (RODRIGUES, 2008).

2 O planejamento estratégico e as organizações públicas no Brasil

Constata-se que a tradição administrativa existente no Poder Judiciário Brasileiro é baseada na condução automática de trabalho repetitivo e burocrático e no atendimento de demandas conforme elas se apresentam. Há pouco ou nenhum espaço para o desenvolvimento articulado de técnicas voltadas para excelência da gestão pública e para avaliação do desempenho institucional.

Segundo a autora KOURY (2010) a ideia de profissionalização da administração do Poder Judiciário é bem recente e esta necessidade foi revelada pelo que muitos denominam de crise do Poder Judiciário, representada pelo grande número de demandas que permanecem sem solução e morosidade instalada em todo o sistema.

A referida crise se foca na incapacidade do Judiciário em regular e solucionar conflitos, pois, dá claros sinais de esgotamento, os quais comprometem o valor das bases democráticas em que se assenta. Além disso, a história constitucional reflete, em grande parte, a percepção desta crise, sobretudo com a paradigmática Emenda Constitucional nº 45 de 2004, que introduziu profundas mudanças na estrutura do sistema de justiça.

Nesse sentido, estratégias urgentes teriam que ser tomadas para aplacar a crise, o descontentamento com a morosidade do julgamento das demandas, ineficiência, falta de transparência, entre outros fatores.

É de se destacar, portanto, que uma estratégia antecede a uma política de planejamento em determinada organização por inúmeros motivos, tendo em vista que a estratégia “é um processo organizacional inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura”, conforme explica Mintzberg (2006, p. 79).

Quanto ao processo de planejar, o autor Oliveira (2009, p. 5) ressalta que tal processo envolve um modo de “pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações

envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”.

Logo, deve ser ressaltado que planejar é vislumbrar um olhar para o futuro em planos sólidos de condução das atividades meio, sem as quais não se consegue atingir resultados satisfatórios. Além disso, a palavra está intrinsecamente ligada à palavra planejamento.

Segundo o autor Bryson (1995) até o início dos anos de 1980, o planejamento estratégico no setor público voltou-se, primariamente, para as organizações militares e para o apoio à formulação de políticas de governo em larga escala.

Assim, ficou constatado que tais práticas de gestão foram levadas para um espectro mais amplo de instituições públicas somente nos últimos vinte e cinco anos, no contexto das reformas dos órgãos do Estado conduzidas sob o foco do “modelo gerencial puro”, conforme definido por Abrucio (1997), onde a partir de tal modelo, a gestão passou a caracterizar-se por uma “despolitização”, aliada à ênfase no conceito de eficiência governamental.

Muitas organizações públicas, ao se depararem com a dificuldade de mobilizar seus esforços, direcionando-os para a efetiva melhoria dos serviços oferecidos, têm optado por definir um plano estratégico. Gerir estrategicamente uma organização pública significa, nos dias de hoje, a possibilidade mais tangível, e talvez a única, de atingir os objetivos institucionais pretendidos.

Nesse sentido o Poder Judiciário brasileiro reuniu suas cúpulas de comando para debater os principais problemas nas varas e comarcas que impediam a consecução de uma justiça mais rápida para o cidadão. Nesse contexto, deve-se destacar a Resolução Federal nº 70/2009, que surgiu após encontro de presidentes dos tribunais brasileiros, reunidos no I Encontro Nacional do Judiciário, aonde deliberaram pela elaboração de Planejamento Estratégico Nacional a fim de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais.

A iniciativa privada evoluiu e aperfeiçoou seus métodos de trabalho aplicando uma série de instrumentos desenvolvidos pelos estudiosos de Administração, com o fito de garantir maior eficiência, despendendo menos recursos e obtendo melhores resultados. No setor público, percebeu-se também uma evolução, principalmente no âmbito do Poder Judiciário, com a implementação de um planejamento estratégico.

É de se ressaltar que o planejamento é um assunto importante de ser abordado, tendo em vista que é pano de fundo para realizar o diagnóstico organizacional e enquadrar fatores (internos e externos) das organizações e permitir assim a consolidação da abordagem estratégica.

Ademais, o planejamento estratégico é o item inicial do processo da administração estratégica, pois, sem que haja primeiramente um planejamento, não há o que organizar, dirigir ou controlar. Segundo Oliveira (2009, p. 42) o “planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de interação com o ambiente.”

Para Rezende (2008, p. 18) o planejamento estratégico da organização “é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização.”

Logo, o planejamento estratégico deve ser parte de toda a instituição, abordando a organização como um todo, e necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação. Assim, referida estrutura metodológica passou a ser o norte do Conselho Nacional de Justiça para guiar suas ações e práticas, bem como encaminhar o Poder Judiciário brasileiro para a consecução de políticas judiciárias amplas, mas focais, no sentido de ter em cada tribunal o desenvolvimento de práticas e projetos próprios.

3 O Planejamento Estratégico e as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça do Brasil

Após as considerações sobre as questões mais relevantes sobre o planejamento estratégico e de que forma ele impacta em uma organização, é importante dar ênfase no presente tópico ao planejamento e demais ferramentas utilizadas pelo Conselho Nacional de Justiça do Brasil e de que forma ele delinea suas ações.

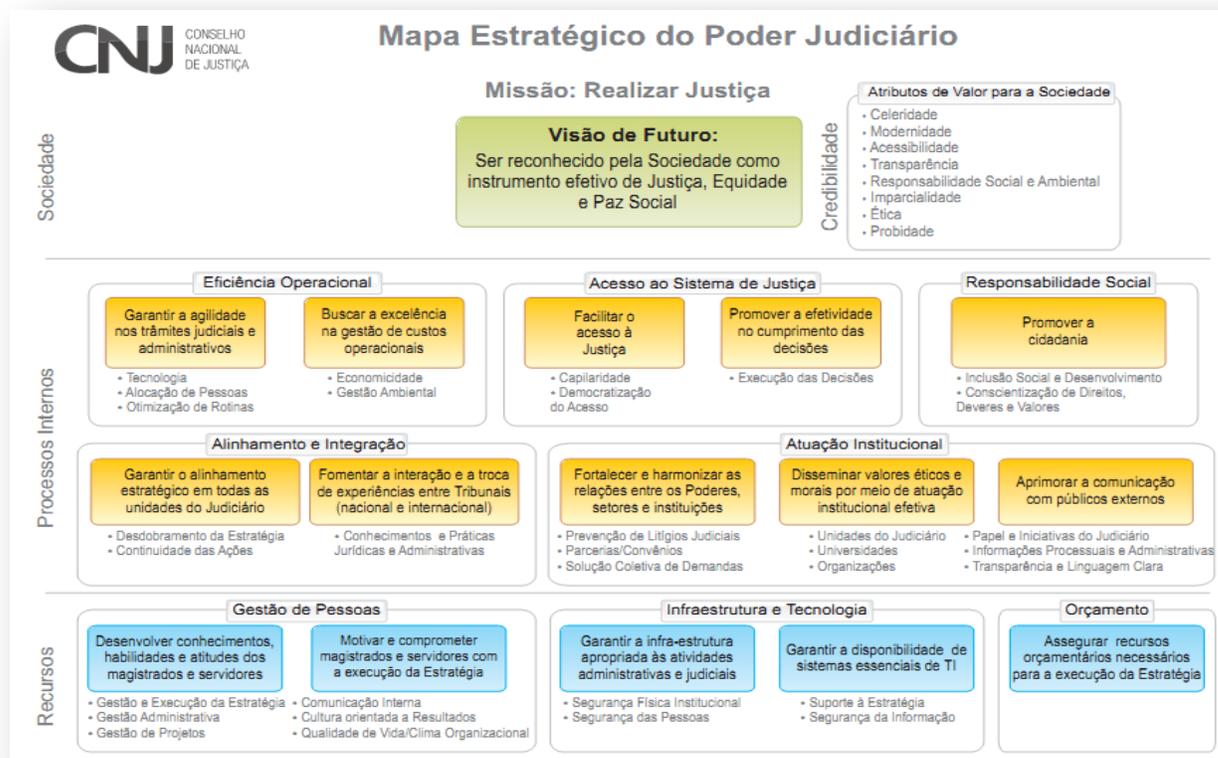
É de se destacar inicialmente que o Conselho Nacional de Justiça iniciou em agosto de 2008 no 2º Encontro Nacional do Judiciário, um projeto para a implantação da gestão estratégica do Poder Judiciário Brasileiro com a finalidade de construir e executar um planejamento estratégico nacional. A estratégia foi distendida para cada segmento da Justiça e de acordo com a realidade regional de cada tribunal.

A Resolução do CNJ nº 70 de 18 de março de 2009 foi o marco legal mais importante que dispôs sobre o assunto, pois, instituiu o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário e consolidou o Plano Estratégico Nacional nos seguintes termos seguintes.

A missão estabelecida foi realizar justiça. A visão estabelecida foi “ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social”. Os atributos do Valor

Judiciário para a Sociedade foram assim instituídos: credibilidade, celeridade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade Social e Ambiental e transparência.

Além disso, o Anexo I da referida Resolução contém o Plano Estratégico do Judiciário e o Mapa Estratégico do Judiciário. Os temas estabelecidos pelo CNJ estão assim dispostos, de acordo com o mapa estratégico:



Fonte: Site institucional CNJ

De acordo com o mapa estratégico, esses são os nortes criados pelo CNJ e que os Tribunais devem adotar em suas gestões para gerar mais eficiência na prestação jurisdicional, pautados em atributos de valor para a sociedade assim definidos: celeridade, modernidade, acessibilidade, transparência, responsabilidade social e ambiental, imparcialidade, ética e probidade.

Além disso, em relação aos processos internos, os Tribunais devem se pautar em eficiência operacional, acesso ao sistema de Justiça, responsabilidade social, alinhamento e integração e atuação institucional.

Já em relação aos recursos, deverão os Tribunais trabalhar em conjunto com a gestão de pessoas, com a infraestrutura, tecnologia e orçamento.

Segundo o sítio institucional (CNJ, 2014) é de se destacar que o Conselho Nacional de Justiça do Brasil possui como objetivo fundamental aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro e desde sua concepção tem dado ênfase para as questões do controle e da transparência (administrativa e processual). Nesse sentido o Conselho Nacional de Justiça tem como escopo da sua Política Judiciária zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, expedindo atos normativos e recomendações.

Ademais, referida instituição atinge seus objetivos por meio de diferentes diretrizes e em relação à gestão. Esta tem como escopo definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário. Apesar de essa diretriz ser a pedra fundamental do presente artigo e eleita como uma das mais importantes para a consecução de uma política judiciária nacional – apoiada na ferramenta do planejamento estratégico - é importante comentar as demais diretrizes que o impulsionam (CNJ, 2014).

A diretriz “Prestação de Serviços ao Cidadão” do Conselho Nacional de Justiça recebe reclamações, petições eletrônicas e representações contra membros ou órgãos do Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializado.

Já a diretriz da “moralidade” o CNJ julga processos disciplinares, assegurada a ampla defesa, podendo determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas.

Em relação à diretriz da “Eficiência dos Serviços Judiciais” no tópico de melhores práticas e celeridade, o CNJ elabora e publicar semestralmente relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o País.

Todas essas diretrizes em conjunto vão formar então o sistema de apoio ao serviço judiciário no Brasil, pautados sempre na eficiência. Deve-se destacar ainda que tais diretrizes são veiculadas em reuniões estratégicas anuais com todo o pessoal dos 91 tribunais do Brasil, e em conjunto são discutidas de forma ampla.

Adiante serão destacadas as metas para ao ano de 2014 que deverão ser perseguidas pelos Tribunais do Brasil, como serão destacados os principais projetos e principais ações que

atualmente o Conselho Nacional de Justiça desenvolve na busca de uma política judiciária mais eficiente e transparente.

4 As metas judiciárias para 2014 e as principais ações desenvolvidas pelo Conselho Nacional de Justiça

A cada final de ano, o Conselho Nacional de Justiça estabelece algumas metas nacionais que deverão ser perseguidas no ano subsequente por cada tribunal. Ocorreu no final do ano de 2013 o VII Encontro Nacional do Judiciário, que definiu as metas para o ano de 2014 (CNJ, 2014-A).

Assim, os presidentes ou representantes dos tribunais do país, reunidos em Belém/PA, nos dias 18 e 19 de novembro de 2013, durante o VII Encontro Nacional do Judiciário, aprovaram as metas para o Judiciário brasileiro alcançar em 2014. As metas são as seguintes:

Meta 1 – Todos os segmentos de justiça

Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente.

Meta 2 – Todos os segmentos de justiça

Identificar e julgar, até 31/12/2014, pelo menos:

- No Superior Tribunal de Justiça, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2008 e 80% dos distribuídos em 2009;

- Na Justiça Militar da União, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no 1º grau, e 95% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no STM;

- Na Justiça Federal, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2008 e 80% dos distribuídos em 2009, no 1º grau e no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2010, e 80% dos distribuídos em 2011, nos Juizados Especiais e Turmas Recursais Federais;

- Na Justiça do Trabalho, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011 e 80% dos processos distribuídos até 2012, nos 1º e 2º graus, e 80% dos processos distribuídos até 31/12/2011, no TST;

- Na Justiça Eleitoral, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011;

- Nos Tribunais de Justiça Militar Estaduais, 95% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no 1º grau, e até 31/12/2013, no 2º grau;

- Na Justiça Estadual, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2010, no 1º grau, e até 31/12/2011, no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2011, nos Juizados Especiais e nas Turmas Recursais Estaduais.

Meta 3 – Justiça Estadual, Justiça do Trabalho, Justiça Militar da União e Justiça Militar Estadual

Estabelecer e aplicar parâmetros objetivos de distribuição da força de trabalho, vinculados à demanda de processos, com garantia de estrutura mínima das unidades da área fim.

Meta 4 – Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça Militar da União, Justiça Militar Estadual e Superior Tribunal de Justiça

Identificar e julgar até 31/12/2014 as ações de improbidade administrativa e as ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, sendo que: na Justiça Estadual, na Justiça Militar da União e nos Tribunais de Justiça Militar Estaduais, as ações distribuídas até 31 de dezembro de 2012, e na Justiça Federal e no STJ, 100% das ações distribuídas até 31 de dezembro de 2011, e 50% das ações distribuídas em 2012.

Meta 5 – Justiça Federal e Justiça do Trabalho

Reduzir o congestionamento, em relação à taxa média de 2013 e 2012, na fase de cumprimento de sentença e de execução: em 10% quanto às execuções não fiscais e cumprimento de sentença na Justiça Federal; em qualquer percentual quanto às execuções fiscais e em 5% quanto às execuções não fiscais e cumprimento de sentença, na Justiça do Trabalho.

Meta 6 – Justiça Estadual e Justiça do Trabalho

Identificar e julgar, até 31/12/2014, as ações coletivas distribuídas até 31/12/2011, no 1º grau e no TST, e até 31/12/2012, no 2º grau (CNJ, 2014-A).

Além dessas seis metas gerais, foram definidas também algumas metas específicas de acordo com cada segmento da justiça. Para a consecução de uma política judiciária que atendesse às diferenças de matérias e questões processuais/procedimentais foram necessárias tais medidas, a fim de que haja uma uniformidade na consecução das políticas – levando-se em conta as particularidades de cada Tribunal, região geográfica e cultura organizacional.

As metas específicas que foram aprovadas para o ano de 2014 são as seguintes:

1) Justiça Estadual: Mapear, pelo menos, 60% das competências dos tribunais, até 31/12/2014, para subsidiar a implantação da gestão por competências.

2) Justiça do Trabalho: Realizar oficinas de administração judiciária com participação de, pelo menos, 25% dos magistrados; Implantar programa de desenvolvimento gerencial em todos os tribunais, com base em modelo de gestão por competências.

3) Justiça Eleitoral: Instituir unidade de gestão de processos e elaborar a cadeia de valor; Capacitar os gestores em governança no setor público.

4) Justiça Militar Estadual e da União: Julgar, em até 120 dias, 90%, no 1º grau e 95%, no 2º grau, dos processos originários e recursos, ambos cíveis e criminais e os processos de natureza especial, na Justiça Militar Estadual, e 90% dos processos originários e recursos criminais, e de natureza especial, no 1º e 2º graus, na Justiça Militar da União (CNJ, 2014-A).

Percebe-se que as metas são instrumentos incorpóreos, que são definidas anualmente. Podemos inferir do exposto, que o CNJ ao apostar por ações de gestão estratégica, institucionaliza suas ações, fixando metas, diretrizes e estratégias para a uniformização de padrões e parâmetros que permitem a articulação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos

e acaba por eliminar os entraves burocráticos, as disparidades entre os tribunais dos diferentes Estados e imprime uma política judiciária nacional homogênea.

5 Uma atuação para além do aumento da Eficiência ou Criação de Metas

A atuação do CNJ vai além de apostar por uma gestão estratégica que busca a reestruturação, modernização e gestão mais eficiente na prestação jurisdicional, em ordem à formulação de políticas públicas voltadas especificamente para elevar, aperfeiçoar e fortalecer o sistema de justiça. Sua atuação extrapola sua própria esfera, elaborando e implementando políticas públicas em outras esferas, que valorizam e incrementam o desenvolvimento social, a garantia de direitos fundamentais e o acesso a justiça e à cidadania.

Neste diapasão e juntamente com as metas anuais que são criadas pelo Conselho Nacional de Justiça existem também os programas e ações que são desenvolvidos em paralelo e que irão corporificar/materializar as metas para cada Tribunal.

Vai se perceber que as metas vão se corporificar em projetos, programas ou ações. Tais corporificações vão definir os rumos da política judiciária brasileira anualmente. E além do que se prevê em relatórios ou diagnósticos de gestão, vai se perceber que essa política judiciária que inicialmente tinha como objetivo uniformizar procedimentos e aumentar a eficiência dos Tribunais vai impactar diretamente em outras esferas das políticas públicas estatais.

O Estado será chamado a rever determinados programas. Vejamos alguns exemplos.

O primeiro exemplo de política judiciária que está imprimindo outro tom na cultura de cada tribunal e de cada servidor é a existência de instrumentos de controle do tipo *Accountability* no CNJ, e para ilustrar tal questão pode-se mencionar a realização de **audiências públicas**. A notícia que foi veiculada no sítio institucional é que o presidente do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Supremo Tribunal Federal (STF), ministro Joaquim Barbosa, participará em meados de fevereiro do presente ano da abertura da primeira audiência pública realizada pelo CNJ, em que serão debatidos os temas Eficiência do 1º Grau de Jurisdição e Aperfeiçoamento Legislativo Voltado ao Poder Judiciário (CNJ, 2014-B).

É de se destacar que todos os debates também poderão ser acompanhados ao vivo em todo o País pela TV Justiça, pela Rádio Justiça e pelo canal do CNJ no You Tube. Ou seja, percebeu-se a necessidade de dar transparência também para as audiências que irão ocorrer

presencialmente em Brasília, mas que, qualquer cidadão conectado à rede internacional de computadores também poderá acompanhar.

Os temas escolhidos para o debate durante a audiência pública são temas ligados à eficiência na Justiça de primeiro grau, como alocação equitativa de servidores, cargos em comissão e funções de confiança e orçamento e gestão participativa. Além disso, será dedicada ao tema Aperfeiçoamento Legislativo Voltado ao Poder Judiciário. Nesse dia serão abordadas questões legislativas, como extinção ou redução da competência delegada, desjudicialização da execução fiscal e composição da Justiça Eleitoral. Não serão permitidos pronunciamentos sobre assuntos não relacionados a esses temas. (CNJ, 2014-B).

Neste suposto o Conselho Nacional de Justiça atende ao preceito constitucional que prescreve o controle social em diversos dispositivos, propiciando efetiva participação da sociedade no acompanhamento das ações governamentais e das atividades administrativas do Estado. A existência de instrumentos de controle do tipo *Accountability* no CNJ ocorre por ser o mesmo, órgão integrante do Poder Judiciário, fiscalizando o próprio poder Judiciário, sendo seus membros indicados pelo poder, por associações da sociedade civil e pelo Senado Federal(é composto por 15 membros (nove magistrados, dois membros do Ministério Público, dois advogados e dois cidadãos indicados pelo Congresso Nacional), sendo presidido pelo presidente do Supremo Tribunal Federal).

Suas dimensões de *Accountability* se fazem presente quando recebe denúncias, por ser composto por membros indicados por segmentos da sociedade, com a realização de audiências públicas e inspeções, com participação dos cidadãos, bem como a adoção de métodos de planejamento participativos e com os mecanismos de controles de *checks and balances* ao serem nomeados membros de outros poderes fazem parte do Conselho. Para mais detalhes sobre as dimensões da *Accountability* vide Pinho e Sacramento (2009) e O'Donnel (2008).

Outro ponto importante e que merece destaque no presente artigo é a questão da **transparência**. A questão da transparência que é destaque na política judiciária do Conselho Nacional de Justiça corporificou-se em uma importante Resolução deste órgão público.

Destaque-se a Resolução nº 102, de dezembro de 2009, que estabelece o seguinte: tribunais e conselhos devem publicar em seus sites da internet informações relevantes sobre a respectiva gestão financeira e orçamentária, relacionada a gastos com recursos humanos, serviços

gerais, como de limpeza e informática, materiais de consumo, aquisição de patrimônio e demais despesas de custeio (CNJ, 2014-C).

O objetivo da referida resolução, portanto, é dar transparência às gestões do Poder Judiciário e possibilitar seu acompanhamento e controle social.

Em sintonia com a política de visibilidade do CNJ, o Portal da Transparência também foi criado e instituído em cumprimento à Lei Complementar 131/2009, que exige seja divulgada, em tempo real, a execução orçamentária e financeira pelo setor público.

Assim, pode-se perceber no sítio institucional um índice de transparência com links diretos para seções tipo: Acesso à informação, acordos, termos, convênios, ajudas de custo, auxílio moradia e benefícios, diárias e passagens aéreas, Gestão financeira e orçamentária, informações sobre pessoal, ingresso e desligamento, licitações e contratos, processo anual de contas e relação de carros oficiais (CNJ, 2014-C).

Tais seções demonstram, portanto, que além da transparência de atos e de gestão financeira, outras temáticas também estão elencadas e isso vai impactar diretamente em um diagnóstico e um relatório de ações mais complexas.

Outro exemplo importante que deve ser trazido para ilustrar o presente artigo é a questão **da estratégia nacional de justiça e segurança pública** que são promovidos pelo Conselho Nacional de Justiça em conjunto com o Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP.

Assim, a Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública (Enasp) tem o objetivo de promover a articulação dos órgãos responsáveis pela segurança pública, reunir e coordenar as ações de combate à violência e traçar políticas nacionais na área. Essa estratégia foi lançada em fevereiro de 2010, e a iniciativa é resultado de parceria entre os Conselhos Nacionais do Ministério Público (CNMP) e de Justiça (CNJ) e o Ministério da Justiça (MJ) (CNJ, 2014-D).

Além do cumprimento dos referidos objetivos, cada um dos parceiros desenvolve uma ação integrada no âmbito da Enasp. De um lado o CNJ trabalha para erradicar as prisões em delegacias. De outro, o Ministério da Justiça atua na criação de cadastro nacional de mandados de prisão e de outro lado, o CNMP implementa ações para agilizar e dar maior efetividade à investigação, à denúncia e ao julgamento dos crimes de homicídio.

É de se destacar que um dos propósitos da Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública (Enasp) é conferir maior efetividade e sustentabilidade ao sistema de Justiça e Segurança Pública com reflexos na diminuição da violência e na paz social, por meio de promoção de ações

integrando políticas do Judiciário, Ministério Público, Polícias e Defensoria Pública, de forma a atuar nas causas e nas consequências do desrespeito à dignidade humana, com foco prioritário nos crimes de homicídio, e na cooperação de todos os envolvidos (CNJ, 2014-D).

Além disso, é de se destacar que outros objetivos, dentre muitos, devem ser alcançados com essa parceria Justiça-Estado, tais como:• Eliminar ou reduzir o percentual da subnotificação nos crimes de homicídio, com abertura de inquérito para todos os casos conhecidos; Agilizar e aperfeiçoar a prova pericial, para constatação de materialidade e autoria; Conferir maior celeridade na tramitação dos inquéritos com e sem réus presos; Agilizar o ajuizamento da ação penal; Incrementar o percentual de investigações encerradas com identificação de autoria; Priorizar os homicídios praticados pelo mesmo agente, pelos riscos de reincidência; Conferir maior efetividade na atuação do Ministério Público no curso das investigações de homicídio; Tornar mais rápida a instrução das ações penais por crimes de homicídio; Acelerar os procedimentos necessários para a realização do Júri; Observar rigorosamente os prazos processuais nos casos de inquérito e processos em que tenha sido decretada prisão provisória; Identificar as causas e eliminar os fatores que hoje impedem ou dificultam a investigação de crimes de homicídio praticados por agentes públicos; Investigar todos os casos de homicídio, aí incluídos os casos registrados como resistência seguida de morte; Diminuir os índices de violência policial; Reduzir os índices de homicídio; e especificamente em relação a Política penal, a melhora das condições de habitabilidade, de superlotação, atendimento a saúde, educação e reinserção profissional dos detentos.

Considerações finais

É de se destacar que a criação do Conselho Nacional de Justiça do Brasil em 2004 representou um marco no avanço da produtividade e eficiência de atendimento de demandas judiciais. Não se pode negar que todo um cenário judiciário foi modificado pela instrumentalização de ações e projetos que buscam uma justiça mais célere.

Assim, em busca de mais eficiência para melhoria na prestação do serviço público, o Poder Judiciário Brasileiro por meio do Conselho Nacional de Justiça adotou uma gestão estratégica pautada no cumprimento de metas por meio da ferramenta planejamento estratégico.

A questão da crise do judiciário, estopim para a reforma histórica em 2004, deve ser compreendida em um paradigma sistêmico, tendo em vista a multiplicidade de atores e subsistemas que atuam nesse cenário complexo.

Devem ser levados em conta que atuam nesse cenário 91 Tribunais (todos os segmentos e instâncias do Poder Judiciário) e que são diretamente afetados pelas diretrizes do Conselho Nacional de Justiça. Cada um, à sua maneira, iniciou uma revolução paradigmática na gestão a partir de 2005 e as questões de cumprimento de metas, eficiência e *Accountability* passaram a fazer parte das reuniões estratégicas nacionais e dos discursos dos seus Presidentes. Tudo isso foi marcado pelo rompimento de uma velha cultura.

O paradigma sistêmico permite uma visão do Conselho Nacional de Justiça traçando metas nacionais para cumprir seu mapa estratégico, porém levando em conta as características de cada Tribunal, em diferentes posições geográficas do Brasil.

Sua atuação, portanto, vai além daquela simplesmente pautada na estratégia: de criação de políticas públicas de elaboração e implementação de uma política judiciária mais eficiente e moderna. Sua participação embora focada numa gestão estratégica, de cumprimento de metas e da realização de diagnósticos e confecção de relatórios para divulgação, extrapola a esfera da política judiciária e vai respingar em políticas públicas de outras esferas. Volta-se também para o avanço de objetivos coletivos, de fortalecimento da cidadania, de realização dos ideais de justiça e igualdade, chamando o Estado a coproduzir projetos e ações de relevância e impacto social, ético e de fortalecimento do estado democrático de direito.

Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**; n. 10. Brasília, Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1997.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. 24. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Três letras que trabalham pela eficiência.**

Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj>> Acesso em: 20 jan 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas nacionais.** Disponível em: <

<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2014>> Acesso em: 15 fev 2014-A.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Audiência pública sobre a Justiça de primeiro grau**

começa nesta segunda-feira. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/27676-](http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/27676-audiencia-publica-sobre-a-justica-de-primeiro-grau-comeca-nesta-segunda-feira)

[audiencia-publica-sobre-a-justica-de-primeiro-grau-comeca-nesta-segunda-feira](http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/27676-audiencia-publica-sobre-a-justica-de-primeiro-grau-comeca-nesta-segunda-feira)> Acesso em: 16

fev 2014-B.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Transparência CNJ.** Disponível em:

<<http://www.cnj.jus.br/transparenciacnj>>Acesso em: 16 fev2014-C).

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **METAS ENASP.** Disponível em: <

<http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/metas-enasp>>

Acesso em: 16 fev2014-D).

BRYSON, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

GRAU, Nuria Cunill. Responsabilização pelo controle social. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz

Carlos; GRAU, Nuria Cunill (Coords.). Responsabilização na administração pública. São

Paulo: Clad/Fundap, 2006.

KOURY, Suzy Cavalcante. Planejamento estratégico do poder judiciário: o papel das escolas judiciais. Disponível em: <

[http://www.enamat.gov.br/wp-](http://www.enamat.gov.br/wp-content/uploads/2010/02/TD06_SuzyKouryCorrigido_8_PLANEJAMENTO-)

[content/uploads/2010/02/TD06_SuzyKouryCorrigido_8_PLANEJAMENTO-](http://www.enamat.gov.br/wp-content/uploads/2010/02/TD06_SuzyKouryCorrigido_8_PLANEJAMENTO-)

[ESTRAT% C3% 89GICO-DO-PODER-JUDICI% C3% 81RIO-O-PAPEL-DAS-ESCOLAS-](http://www.enamat.gov.br/wp-content/uploads/2010/02/TD06_SuzyKouryCorrigido_8_PLANEJAMENTO-)

[JUDICIAIS.pdf](http://www.enamat.gov.br/wp-content/uploads/2010/02/TD06_SuzyKouryCorrigido_8_PLANEJAMENTO-)>. Acesso em: 25 set 2011.

LENZ, Carlos Eduardo Thompson Flores. O Conselho Nacional de Justiça e a Administração do Poder Judiciário. Revista da AJUFERGS/ Associação dos Juízes Federais do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, n.01, março, 2003. (P.11-31). Disponível em: <http://www.esmafe.org.br/web/revista/rev07/revista_7.pdf>. Acesso em: 31 maio 2013.

MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gonet. Curso de Direito Constitucional. 4ª Ed. Ed. Saraiva. 2009.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da Pesquisa no Direito**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MINTZBERG, Henry. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, Alexandre de. Direito Constitucional. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

O'DONNELL, Guilherme. Accountability horizontal e novas poliarquias. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, n.44, São Paulo, 2008. (P. 27-54). Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64451998000200003&script=sci_arttext>. Acesso em: 07 jun 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 26.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHO, José Antonio Gomes e SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? Revista da Administração Pública, 43 (6): 1343-68, nov./dez. 2009.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, Ludmila. A Emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à justiça. *Revista Direito GV*, v. 4, n. 2, p. 465- 492, 2008.

ROBL FILHO, Ilton Norberto. **Conselho Nacional de Justiça**: estado democrático de direito e *accountability*. São Paulo: Saraiva, 2013.

RODRIGUES, Leandro do. **O conselho nacional de justiça como instrumento de accountability horizontal**: análise do período 2005-2007. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade de Brasília. 2008. 91p.

SANTISO, Carlos. Economic reform and judicial governance in Brazil: balancing independence with accountability. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0047908.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2013.

SANTOS, Flávia Rosa dos. Controle de constitucionalidade de emendas constitucionais pelo Supremo Tribunal Federal. Monografia apresentada como requisito para conclusão do Curso de pós-graduação lato sensu Ordem Jurídica e Ministério Público da Fundação Escola Superior do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – FESMPDFT. 2011.

SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; LODI, Marluce Dantas de Freitas. Construção da imagem institucional do Poder Judiciário – uma análise baseada nas campanhas publicitárias do Conselho Nacional de Justiça. *Cad. EBAPE.BR*, v. 10, nº 4, artigo 9, Dez, Rio de Janeiro, 2012.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 16. ed. São Paulo: Malheiros, 1994.