

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO - PRPG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS - CCHL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA – PPCP**  
**NÍVEL MESTRADO**

**VANESSA MARTINS PAZ**

**O CONTROLE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA SOBRE OS TRIBUNAIS  
DE JUSTIÇA: O CASO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ (TJ-PI) E  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (TJ-MA)**

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Ricardo Alaggio Ribeiro**

**TERESINA-PI**  
**2015**

**VANESSA MARTINS PAZ**

**O CONTROLE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA SOBRE OS TRIBUNAIS  
DE JUSTIÇA: O CASO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ (TJ-PI) E  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (TJ-MA)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade Federal do Piauí como requisito para a obtenção do título de Mestre. Linha de Pesquisa: Estado, Instituições Políticas e Desenvolvimento

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Ricardo Alaggio Ribeiro

**TERESINA-PI  
2015**

**VANESSA MARTINS PAZ**

**O CONTROLE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA SOBRE OS TRIBUNAIS  
DE JUSTIÇA: O CASO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ (TJ-PI) E  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (TJ-MA)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade Federal do Piauí como requisito para a obtenção do título de Mestre. Linha de Pesquisa: Estado, Instituições Políticas e Desenvolvimento

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Ricardo Alaggio Ribeiro  
Presidente

---

Prof. Dr. Nelson Juliano Cardoso Matos  
1º Examinador

---

Prof. Dr. Fernando Ferreira dos Santos  
2º Examinador

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
Universidade Federal do Piauí  
Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco  
Serviço de Processamento Técnico

P348c Paz, Vanessa Martins.  
O Controle do Conselho Nacional de Justiça sobre os tribunais de justiça do nordeste brasileiro: o caso do Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI) e Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA) / Vanessa Martins Paz. – 2015.

100 f. : il. ; 30 cm

Impresso por computador (printout).  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Piauí,  
Mestrado em Ciência Política, 2015.  
Orientador: Prof.º Dr. Ricardo Alaggio Ribeiro.

1. Conselho Nacional de Justiça. 2. Controle Institucional. 3. Reforma do Estado. 4. Reforma do Judiciário. I. Título.

CDD 340

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus, autor da vida, que me deu essa oportunidade de crescer mais no conhecimento e me deu forças para concluir com êxito essa etapa da minha vida.

Aos meus pais, Manoel e Ana Tirza, ao meu esposo, Luciano, aos meus irmãos Rute e Manoel Filho, e especialmente à minha irmã Keila, que sempre me incentivaram e estiveram ao meu lado em todos os momentos que precisei.

Aos meus filhos, Luciano Filho e Michele, de quem tenho orgulho de ser mãe e a quem sempre vou encorajar a vencer os desafios.

Agradeço também a enorme contribuição dos professores, especialmente do Prof<sup>o</sup>. Dr. Ricardo Alaggio Ribeiro, meu orientador, que prontamente se disponibilizou a me auxiliar nessa missão.

Aos novos amigos que ganhei na turma de alunos do mestrado 2013/2015 que, também, sempre estavam prontos para me dar forças em minhas dificuldades.

Aos amigos e parentes que torceram pelo sucesso de minha empreitada.

E, assim, com humildade, sigo rumo aos próximos desafios a serem vencidos, sempre lembrando que a esperança é que move o coração.

## RESUMO

O presente trabalho versa sobre o controle interno exercido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) sobre o Poder Judiciário Brasileiro, mais especificamente sobre os Tribunais de Justiça Estaduais do Nordeste do Brasil, com foco no Tribunal de Justiça do Piauí e Tribunal de Justiça do Maranhão. Para tanto, foram expostos os aspectos do desenho institucional do CNJ a partir da Reforma do Estado e Reforma do Judiciário, as ações e políticas judiciais desenvolvidas pelo CNJ no intuito de modernizar a gestão e aumentar a produtividade dos serviços judiciais, como também o resultado das metas formuladas para melhorar o desempenho dos tribunais. Após análise das principais teorias relacionadas a democracia e instituições, apresenta-se o controle institucional como basilar nas relações entre agentes públicos e instituições fiscalizadoras, tal como Conselho Nacional de Justiça e Tribunais de Justiça. O controle institucional surge, assim, como uma importante ferramenta para o aperfeiçoamento do regime democrático, possibilitando mais divulgação e conhecimento da atividade pública e otimização do atendimento ao jurisdicionado. Ao final, observou-se que o controle do CNJ melhorou o desempenho dos Tribunais Estaduais do Nordeste do Brasil, em especial do Tribunal de Justiça do Piauí e Tribunal de Justiça do Maranhão, com maior percepção no tocante à Gestão de Recursos Humanos e Tecnológicos, e menor quando se refere à Gestão de Processos, área que carece de maior atenção.

**PALAVRAS-CHAVE:** Conselho Nacional de Justiça, controle institucional, Reforma do Estado, Reforma do Judiciário.

## **ABSTRACT**

This paper deals with the internal control exercised by the National Council of Justice (CNJ) on the Brazilian Judiciary, more specifically on the State Courts of Justice in northeastern Brazil, focusing on the Piauí and Maranhão Court of Justice of the Court. Therefore, aspects of the institutional design of the CNJ from the State Reform and Judicial Reform were exposed, actions and judicial policies developed by the CNJ in order to modernize the management and increase the productivity of judicial services, as well as the results of goals formulated to improve the performance of the courts. Therefore, after an analysis of the main theories related to democracy and institutions, presents the institutional control as fundamental in relations between public and oversight institutions such as the National Council of Justice and Courts of Justice. The institutional control appears thus as an important tool for improving the democratic system, enabling more dissemination and knowledge of public life and optimizing the service to claimants. In the end, it was observed that the control of the CNJ improved performance of the State Courts of Northeast Brazil, as well as the Court of Justice of Piauí and Maranhão's Court.

**KEYWORDS:** National Council of Justice, institutional control, State Reform, Judicial Reform.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Metas e diretrizes aprovadas - justiça estadual para o ano de 2015.....	47
Quadro 2: Porte dos tribunais.....	59
Quadro 3: Número de Magistrados dos Tribunais Estaduais no Nordeste.....	60
Quadro 4: Número de servidores efetivos dos Tribunais Estaduais no Nordeste.....	61
Quadro 5: Número de processos novos dos Tribunais Estaduais no Nordeste (2010-2014)....	63
Quadro 6: Número de processos em tramitação nos Tribunais Estaduais no Nordeste.....	64
Quadro 7: Taxa de congestionamento nos Tribunais Estaduais no Nordeste.....	66
Quadro 8: Taxa de congestionamento segundo fases nos Tribunais Estaduais no nordeste (2013-2014).....	67
Quadro 9: Movimentação processual dos Tribunais Estaduais no Brasil (2009-2012).....	67
Quadro 10: Desempenho dos Tribunais Estaduais no nordeste (2013-2014).....	70
Quadro 11: Resultados alcançados pelos Tribunais Estaduais no nordeste, segundo Metas Nacionais % (2009-2012).....	72
Quadro 12: Metas definidas no Encontro Nacional para o ano de 2010.....	72
Quadro 13: Resultado obtido pelos Tribunais de Justiça do nordeste para Metas Nacionais % (2009-2012).....	73
Quadro 14: Metas definidas no Encontro Nacional no ano de 2011.....	74
Quadro 15: Resultado obtido pelos Tribunais de Justiça do nordeste para Metas Nacionais % (2011).....	74
Quadro 16: Metas definidas no Encontro Nacional no ano de 2012.....	75
Quadro 17: Resultado obtido pelos Tribunais de Justiça do nordeste para Metas Nacionais % (2012).....	75
Quadro 18: Metas definidas no Encontro Nacional no ano de 2013.....	76
Quadro 19: Resultado obtido pelos Tribunais de Justiça do nordeste para Metas Nacionais % (2013).....	77
Quadro 20: Metas definidas no Encontro Nacional no ano de 2014.....	78
Quadro 21: Resultado obtido pelos Tribunais de Justiça do nordeste para Metas Nacionais % (2014).....	78
Quadro 22: Dados dos Tribunais de Justiça do Piauí e Maranhão (2004-2008).....	79

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Número de Magistrados dos Tribunais Estaduais no Brasil.....	61
Figura 2: Número de servidores efetivos dos Tribunais Estaduais no Brasil.....	62
Figura 3: Número de processos novos nos Tribunais Estaduais no Brasil (2012-2013).....	63
Figura 4: Número de processos em tramitação nos Tribunais Estaduais no Brasil.....	65

## LISTA DE SIGLAS

BNDPJ - Banco Nacional de Dados do Poder Judiciário

CDA - Certidão de Dívida Ativa

CEAJud - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário

CF/88 - Constituição Federal de 1988

CNA - Cadastro Nacional de Adoção

CNACL - Cadastro Nacional de Adolescentes em Conflito com a Lei

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CPJus - Centro de Pesquisas sobre o Sistema de Justiça brasileiro

DASP - Departamento de Administração do Serviço Público

DATAUnb - Centro de Pesquisa de Opinião Pública da Universidade de Brasília

DEA - *Data Envelopment Analysis*

DIP - Departamento de Imprensa e Propaganda

DMF - Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas

DPJ - Departamento de Pesquisas Judiciárias

EaD - Educação a Distância

EC 45/04 – Emenda Constitucional 45/2004

EJUD - Escola Judiciária

Enasp - Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública

ENCCLA - Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro

FERJ - Fundo Especial de Modernização e Reparcelamento do Judiciário

FERMOJUPI - Fundo Especial de Reparcelamento e Modernização do Poder Judiciário do Estado do Piauí

GFIP - Guia de Recolhimento do FGTS de Informações à Previdência Social

IDP - Instituto Brasiliense de Direito Público

IPM - Índice de Produtividade dos Magistrados

IPS - Índice de Produtividade dos Servidores

IPSJud – Índice de Produtividade de Servidores da Área Judiciária

IAD - Índice de Atendimento à Demanda

IDESP - Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo

IDJus - Índice de Desempenho da Justiça

IDPe - Instituto Brasiliense de Direito Público

IPC-Jus - Índice de Produtividade Comparada

IPM - Índice de Produtividade dos Magistrados  
IPS - Índice de Produtividade dos Servidores  
IPJud - Índice de Produtividade de Servidores da Área Judiciária  
JN - Justiça em Números  
MN - Metas Nacionais  
PAD - Processo Administrativo Disciplinar  
PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado  
PEC 96/92 - Projeto de Emenda Constitucional 96/1992  
PJE - Processo Judicial Eletrônico  
PLIEJ - Plano Ibero-Americano de Estatística Judicial  
Projudi - Processo Judicial Digital  
Proname - Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário  
PSD - Partido Social Democrático  
PTB - Partido Trabalhista Brasileiro  
RPV - Requisições de Pequeno Valor  
SIESPJ - Sistema de Estatística do Poder Judiciário  
SNBA - Sistema Nacional de Bens Apreendidos  
STIC - Secretaria de Tecnologia de Informação e Comunicações  
STF - Supremo Tribunal Federal  
SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito  
TCE - Tribunal de Contas do Estado  
TJ - Tribunal de Justiça  
TJ-AL - Tribunal de Justiça de Alagoas  
TJ-BA - Tribunal de Justiça da Bahia  
TJ-CE - Tribunal de Justiça do Ceará  
TJ-MA - Tribunal de Justiça do Maranhão  
TJ-PB - Tribunal de Justiça da Paraíba  
TJ-PE - Tribunal de Justiça de Pernambuco  
TJ-PI - Tribunal de Justiça do Piauí  
TJ-RN - Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte  
TJ-SE - Tribunal de Justiça de Sergipe  
UDN - União Democrática Nacional

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 DEMOCRACIA E O NOVO INSTITUCIONALISMO DE ESCOLHA RACIONAL.....	18
2.1 TEORIA DEMOCRÁTICA E <i>ACCOUNTABILITY</i> .....	18
2.2 TEORIA DA ESCOLHA RACIONAL.....	21
2.3 NOVO INSTITUCIONALISMO DA ESCOLHA RACIONAL.....	24
2.4 REFORMA DO SERVIÇO PÚBLICO A PARTIR DA REVOLUÇÃO DE 1930.....	26
2.5 A REDEMOCRATIZAÇÃO NO BRASIL E A CONSTITUIÇÃO DE 1988.....	30
2.6 REFORMA ADMINISTRATIVA GERENCIAL DO ESTADO E REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO.....	30
3 DESENHO INSTITUCIONAL DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ) E A NATUREZA DE SUAS RELAÇÕES COM OS ÓRGÃOS CONTROLADOS.....	34
3.1 PROGRAMAS E AÇÕES REALIZADOS PELO CNJ.....	36
3.2 JUSTIÇA EM NÚMEROS – INDICADORES DO PODER JUDICIÁRIO.....	37
3.3 GESTÃO E PLANEJAMENTO: PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL, JUSTIÇA EM NÚMEROS E METAS NACIONAIS.....	38
3.4 PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL.....	45
3.4.1 METAS NACIONAIS.....	47
3.4.2 JUSTIÇA EM NÚMEROS.....	49
3.5 FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES E MAGISTRADOS.....	52
3.6 SISTEMA CARCERÁRIO, EXECUÇÃO PENAL E MEDIDAS SOCIOEDUCATIVAS.....	52
3.7 OUTROS PROGRAMAS E AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO CNJ.....	53
4 O CONTROLE INTERNO E O DESEMPENHO DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA.....	56
4.1 COMPETÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL.....	57
4.2 APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO JUDICIÁRIA.....	57
4.3 CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO O PORTE DOS TRIBUNAIS.....	58
4.4 SÍNTESE DOS RELATÓRIOS DO CNJ.....	60
4.4.1 RECURSOS HUMANOS.....	60
4.4.2 LITIGIOSIDADE TOTAL.....	62
4.5 SÍNTESE DO RELATÓRIO DAS METAS NACIONAIS.....	71

4.6 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS PELO CNJ SOBRE O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ E TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO NA SÉRIE HISTÓRICA NO PERÍODO DE 2004-2008 e NO PERÍODO DE 2009-2012.....	79
4.7 O CNJ E AS AÇÕES ESTRATÉGICAS ADOTADAS PELO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ (TJ-PI) PARA MODERNIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE PRESTAÇÃO JURISDICIONAL.....	82
4.8 AÇÕES ESTRATÉGICAS DO CNJ ADOTADAS PELO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (TJ-MA) PARA MODERNIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE PRESTAÇÃO JURISDICIONAL.....	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	90
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de redemocratização promovido pela Constituição Federal de 1988 (CF/88) proporcionou a ampliação das garantias e liberdades individuais aos cidadãos e institucionalizou o Estado Democrático de Direito.

A democracia representativa possibilitou aos cidadãos exercerem o controle sobre as atividades de seus representantes. Nesse contexto, é que a Ciência Política passa a discutir sobre o controle interno e externo (*accountability*) das instituições e dos agentes públicos, a fim de impedir ações consideradas delituosas e prejudiciais à sociedade e à democracia.

A *accountability* envolve não só as instituições clássicas, Poder Executivo, Poder Legislativo e Poder Judiciário, como também agências de controle e instituições responsáveis pela fiscalização e prestação de contas. Na seara das instituições democráticas, a *accountability* é elemento importante para o aperfeiçoamento do regime democrático. Guillermo O'Donnell divide a *accountability* em duas categorias: *accountability* horizontal e *accountability* vertical. Para ele, *accountability* horizontal significa:

a existência de agências estatais que tem o direito e o poder legal e que estão de fato dispostas e capacitadas para realizar ações, que vão desde a supervisão de rotinas a sanções legais, até *impeachment* contra ações ou emissões de outros agentes ou agências do Estado que possam ser qualificadas como delituosas (1998, p. 40).

A *accountability* vertical acontece entre o povo (eleitor ou sociedade civil) e o Estado (representante eleito ou não). Aquele sanciona este avaliando seus atos e resultados através do voto e da denúncia de seus ilícitos (TOMIO e ROBL, 2013).

Esses autores acima citados esclarecem que, na esfera judicial, existem 04 (quatro) modalidades de *accountability*: 1) *accountability* judicial 'decisional', que se refere ao pedido de informações e justificações dos magistrados pelas decisões judiciais; 2) *accountability* judicial comportamental, que trata do pedido de informações ao magistrado quanto ao seu comportamento; 3) *accountability* judicial institucional, que versa sobre as informações sobre administração, orçamento e relação com outros poderes; e 4) *accountability* judicial legal, que examina as informações e justificações sob o cumprimento da lei.

O presente trabalho trata das três últimas modalidades, pois serão trabalhados os dados referentes à gestão de recursos humanos, orçamento, projetos e tecnologias desenvolvidas para modernizar o Poder Judiciário, como também à Gestão de Produção, que analisa a capacidade produtiva de cada tribunal quanto a agilidade nos trâmites da prestação jurisdicional.

Com o advento da redemocratização, o Poder Judiciário foi configurado como um real Poder de Estado, com garantias de autonomia e independência. Concomitantemente, ocorreu

um conjunto de alterações na legalidade e nos indicadores sociais, políticos e econômicos do país. Cresceram significativamente a busca por soluções no Poder Judiciário e a busca por soluções extrajudiciais no âmbito do Ministério Público e da Defensoria Pública, componentes do sistema de justiça (SADEK, 2008).

Porém, a resposta do Poder Judiciário não era satisfatória perante o jurisdicionado, haja vista o alto índice de morosidade e congestionamento processual. Isso convergiu em uma crise no Judiciário brasileiro e diversos setores da sociedade se moveram em busca de um controle mais efetivo das atividades deste poder (SADEK, 2008).

A reforma administrativa iniciada em 1995 foi o primeiro passo para a mudança do modelo de administração burocrática para o modelo de administração gerencial, orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados (PEREIRA, 1998).

A reforma do Poder Judiciário, entretanto, somente ocorreu em 2004, com a Emenda Constitucional 45 (EC 45/04) e teve como principal objetivo dinamizar e tornar mais acessível a proteção jurisdicional prestada por juízes e tribunais. Dentre as inovações advindas da EC 45/04 está a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), cuja atribuição é o “controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes” (art. 103-B, § 4º, CF).

No entendimento de Tomio e Robl Filho, em *Accountability e independência judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça*, “é nítido o desenho institucional do CNJ como instrumento de *accountability* interna do Judiciário” (2013, p. 29). A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) alterou o equilíbrio entre *accountability* e independência judiciais. Afirmam que antes da EC 45/2004 (Reforma do Judiciário e criação do CNJ) havia profundos déficits de *accountability* vertical (possibilidade de os cidadãos controlarem e influenciarem as ações do judiciário) e *accountability* horizontal (controle de juízes e tribunais por outros órgãos judiciais).

Tendo isso em vista, o presente trabalho buscará entender se o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) contribuiu de maneira efetiva para o aperfeiçoamento da democracia no Brasil. Para tanto, o objetivo desse trabalho é analisar a atuação do CNJ, enquanto instituição de *accountability* horizontal, na fiscalização das atividades dos Tribunais de Justiça do Brasil, observando os casos do Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI) e Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA).

Para tanto, a questão que norteia nossa pesquisa é: A *accountability* institucional horizontal exercida pelo Conselho Nacional de Justiça é fundamental para a melhoria do

desempenho da prestação jurisdicional pelos Tribunais de Justiça do Brasil e, por conseguinte, colabora com o aperfeiçoamento da democracia?

A partir desta discussão pode ser levantada a seguinte hipótese: a *accountability* no âmbito das instituições democráticas e, especificamente, do Judiciário brasileiro contribui para o aperfeiçoamento da democracia, pois estimula os agentes (atores individuais) a um “comportamento mais benéfico possível à coletividade” (Tomio e Robl, 2013, p. 31).

As ações desenvolvidas pelo CNJ – como, por exemplo, as correições, inspeções, processos administrativos contra magistrados, desenvolvimento de programas e sistemas que visam a celeridade processual, bem como a divulgação desses atos administrativos e judiciais - inauguraram um novo estágio no processo de expansão da *accountability* institucional no Poder Judiciário, permitindo o conhecimento da atividade pública e melhor atendimento ao jurisdicionado.

Assim, os mecanismos desenvolvidos pelo CNJ produzem maior rendimento na função do Judiciário, pois ao controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, torna a prestação jurisdicional mais célere e explícita.

Para executar tal pesquisa, o presente estudo foi organizado em três capítulos. O primeiro apresentará as teorias que embasam o estudo das instituições de fiscalização e analisará, do ponto de vista histórico, as mudanças proporcionadas pela Reforma do Estado e pela Reforma do Judiciário, e seus efeitos institucionais.

Considerando a introdução nos estudos de Ciência Política sobre a valorização da dimensão da *accountability* como um modelo mais adequado pra explicar as relações entre o poder público e a sociedade dentro das democracias contemporâneas, o primeiro capítulo discorrerá também sobre sua origem e os teóricos que a defenderam. No segundo capítulo será abordado o desenho institucional do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e a natureza de suas relações com os órgãos controlados. O terceiro capítulo tratará da conclusão da pesquisa que é averiguar o avanço da eficiência operacional dos Tribunais de Justiça do Brasil, a partir da iniciativa do CNJ, observando a garantia da celeridade nos trâmites judiciais e modernização dos serviços judiciais.

Para alcançar o propósito do terceiro capítulo, será efetuada a análise descritiva de dados secundários, utilizando como variável independente a atuação do CNJ como instituição de *accountability* horizontal e como variável dependente o aperfeiçoamento da democracia. Para operacionalizar o estudo, algumas variáveis foram selecionadas: índice de processos julgados (julgar maior quantidade de processo do que os distribuídos no período de referência),

taxa de congestionamento, índice de produtividade dos magistrados (processos baixados/cargos de magistrados providos), índice de produtividade dos servidores (processos baixados/servidores efetivos, requisitados e comissionados), recursos humanos, força de trabalho, litigiosidade. Por fim, será realizada uma análise comparada entre os Tribunais de Justiça do Brasil, tomando por base relatórios oficiais no período de 2009-2014, fornecidos pela Corregedoria Nacional de Justiça do CNJ.

## 2 DEMOCRACIA E O NOVO INSTITUCIONALISMO DE ESCOLHA RACIONAL

O presente capítulo aborda as principais teorias que embasam o estudo das instituições democráticas e os mecanismos de *accountability* advindos desse regime no intuito de fiscalizar as atividades dos agentes públicos. Como também, discorre sobre a Reforma do Poder Judiciário, como componente da Reforma Administrativa Brasileira iniciada em 1995.

### 2.1 TEORIA DEMOCRÁTICA E *ACCOUNTABILITY*

Ricardo Borges Gama Neto (2011) afirma que, a partir da I Guerra Mundial, Max Weber desenvolveu certo ceticismo em relação à democracia como forma de deliberação da vontade popular. O conceito central do pensamento social weberiano apontava para a racionalidade instrumental indicando um aumento cada vez maior da regularidade e eficiência das ações humanas. Para ele, o processo de desenvolvimento da economia capitalista e o aumento da complexidade das relações sociais aumenta a necessidade de uma administração racional. Consequência disso é o aumento da burocracia em todas as esferas de ação, inclusive no controle do Estado Moderno, estabelecendo rotinas para o funcionamento das instituições públicas (partidos políticos, parlamentos, etc.).

Segundo o autor, Weber alertava para o perigo do poder ilimitado da burocracia e que somente um parlamento forte e atuante, com fortes instrumentos institucionais que garantissem a responsabilização política e legal dos dirigentes burocratas, poderia assumir o controle do poder político. Acompanhando esse contexto, despontam críticas à concepção clássica de democracia.

Joseph Schumpeter, influenciado pelas ideias sociológicas de Max Weber sobre racionalidade, adota uma concepção minimalista de democracia (a democracia preocupa-se com a estabilidade do sistema político), formando uma percepção instrumental e elitista sobre ela. Schumpeter critica a chamada teoria clássica da democracia, afirmando que não existia um ideal coletivo considerado como um “bem comum”, pois os indivíduos não possuem os mesmos desejos e valores, só se interessam por política quando são afetados diretamente e, por sua vez, são facilmente manipulados. Para ele, a democracia é um método de escolha dos governantes (eleições competitivas) e as decisões dos eleitores (votos) são resultado de um cálculo de utilidade, analogamente ao regime de mercado (*apud* GAMA NETO, 2011).

Nos anos subsequentes à Segunda Guerra Mundial, a teoria competitiva de democracia, nos moldes de Weber e Schumpeter, ganhou adeptos entre pesquisadores, tornando-

se o paradigma da Ciência Política e dando vazio ao pluralismo, corrente de pensamento em que o “Estado deve ser neutro, seu comportamento deve ser resultado das escolhas do eleitorado que, por meio do voto, tomam decisões políticas que podem não refletir a posição da maioria” (*apud* GAMA NETO, p. 32, 2011).

A teoria econômica da democracia ganha ênfase, subsidiada no pensamento de Schumpeter, e procura entender as inter-relações causais entre a racionalidade individual e suas consequências coletivas (paradoxo da “lógica da ação coletiva”). Ou seja, a ação racional dos atores individuais em perseguir seus objetivos é afetada/limitada pela ação de outros homens que também perseguem os deles, surgindo conflitos e impedindo que todos atinjam a pura racionalidade ao mesmo tempo. Daí porque a política entra como o sistema para resolver estes conflitos, de modo que cada indivíduo possa atingir alguns de seus objetivos. Essa perspectiva teórica é exposta por Kenneth Arrow, Anthony Downs e Mancur Olson (*apud* GAMA NETO, 2011).

Considerando que a atual discussão na Ciência Política gira em torno da teoria da democracia, a participação popular ganha destaque como instrumento do sistema político de conquista de direitos. E o desenho institucional adotado pelo Brasil (sistema presidencialista) concede ao Poder Judiciário poder político extremamente relevante enquanto órgão responsável pela prestação jurisdicional.

Partindo da ideia de participação popular, Gama Neto lembra que o instrumento central da democracia são as eleições, e a legitimidade da democracia contemporânea depende do “ajuste entre instrumentos institucionais de autorização: voto por meio de eleições livres, fiscalização das ações dos governantes e *accountability*” (p. 37, 2011). Este último se divide em *vertical* quando os próprios cidadãos formulam preferências e tomam decisões, sem qualquer repressão a suas opiniões, e *horizontal* quando poderes estatais supervisionam as ações uns dos outros e aplicam sanções, em caso de ilegalidades, por meio de instrumentos existentes no ordenamento jurídico.

Em contrapartida, O’Donnell (*apud* GAMA NETO, 2011) observa que a representatividade da democracia é ameaçada pelas limitações da *accountability*, seja pela dificuldade de acesso dos cidadãos a informações governamentais ou pouca interferência na agenda pública, seja pela usurpação de competência entre agências governamentais ou vantagens ilícitas que obtêm para si ou para associados a elas.

No entendimento de Gama Neto (2011), esse sistema de governo, que exige a responsabilização dos atos dos políticos via *accountability*, tem um traço em comum entre os diversos regimes democráticos: instituições representativas, quais sejam, partidos, eleições,

parlamentos e governo. Percebe-se, portanto, que a *accountability* está presente onde se encontram pressupostos institucionais mais propícios. O desenho institucional adotado pelo Brasil após a Constituição de 1988 e após a vigência da Emenda 45/04 (Reforma do Judiciário) prevê *accountability* e pode ser considerado um indicador de desempenho da democracia.

Como exemplo da *accountability* promovida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), há o “Relatório Justiça em Números 2013” que traz informações importantes sobre todos os ramos da Justiça e dos Tribunais Superiores. Entre as informações contidas no relatório estão a movimentação processual – com número de processos novos e baixados ao longo do ano – o orçamento, as despesas de pessoal, o número e a carga de trabalho de juízes e de servidores, a taxa de congestionamento, etc. Ou seja, a publicidade dos atos também é um traço do que a *accountability* pode proporcionar. Entretanto, perante os impasses da *accountability* levantados acima por Gama Neto (2011), este propõe o seguinte questionamento: “até que ponto essas instituições políticas representam a heterogeneidade das preferências dos cidadãos nas modernas sociedades capitalistas”.

A EC 45/04 trouxe mudanças relevantes no desenho institucional do Poder Judiciário, porquanto agora juízes e tribunais são controlados por meio de metas e mutirões periódicos; processos administrativos disciplinares para averiguar a produtividade e responsabilidade dos atos dos magistrados; correições e inspeções; e o fomento à celeridade processual, implementando sistemas e programas (Processo Judicial Eletrônico (PJe), Centros de Conciliação, mutirões de conciliação e carcerários) com auxílio pessoal e financeiro aos tribunais.

Para compreender os diversos tipos de democracia e padrões de políticas públicas, Guillermo O’Donnell (1991) defende que se deve recorrer às características do processo de transição de um regime autoritário. Mas esse conhecimento deve levar em consideração fatores históricos de longo prazo e o grau de profundidade da crise sócio-econômica que os governos democráticos de alguns países da América Latina (Argentina, Brasil, Bolívia, Equador, Peru, Uruguai), alguns países da Europa Central (Espanha e Portugal) e Oriental e asiáticos, recentemente instalados herdaram.

De acordo com O’Donnell (1991), esses países enfrentaram vários problemas advindos do regime autoritário anterior e ainda pela crise mundial da década de 1970 e início de 1980, como inflação extrema, estagnação econômica, crise financeira do Estado, enorme dívida pública externa e interna, deterioração das políticas e dos serviços sociais públicos. Na tentativa de solucionar o problema, os governos da Argentina, Brasil e Peru adotaram “pacotes” de políticas de estabilização econômica drásticos e de surpresa, ignorando os partidos, o

Congresso, o Judiciário e todas as organizações de representação de interesses, não conseguindo resolver a situação de crise. Ao contrário, Uruguai, Chile e Bolívia aplicaram políticas econômicas graduais negociadas com o Congresso e vários interesses organizados, obtendo êxito no desempenho econômico. A diferença é que, no último caso, houve a presença de uma rede de poderes institucionalizados que teceram o processo de elaboração e implementação de políticas públicas, ou seja, uma democracia representativa e instituições fortes.

A respeito dos países que adotaram os “pacotes”, o autor acima referido explica que houve uma desagregação das instituições políticas, provocando a desarticulação e o enfraquecimento do aparelho do estado, aprofundando e alongando a crise, diminuindo a confiança no governo, e favorecendo o aparecimento do comportamento intitulado dilema do prisioneiro.

Por outro lado, ele elenca algumas características para um arcabouço institucional efetivo presente nas democracias consolidadas: as instituições estabilizam os agentes/representantes e as expectativas, ampliam os horizontes temporais dos atores, conformam a distribuição de probabilidade de resultados, tendem a agregar o nível de ação e organização dos agentes que interagem com elas, e induzem padrões de representação.

Assim, as instituições possuem papel fundamental na democracia, visto que é por meio delas que as leis e os procedimentos do regime democrático são realizados. As instituições auxiliam na garantia dos direitos civis e políticos, previstos constitucionalmente, aos cidadãos (VÁSQUEZ, 2010).

Logo, vê-se que o CNJ, como instituição de controle interno, consolidou-se como fiscalizador da conduta dos juízes e planejador administrativo da organização judiciária, competência essa preservada pelo Supremo Tribunal Federal, que reconheceu que o CNJ não ameaça o equilíbrio entre os poderes nem o princípio federativo, pelo contrário, destacou-se inclusive na luta contra o nepotismo.

E no projeto inacabado de democratização brasileira, modernizar e democratizar o judiciário brasileiro é tarefa política indispensável que ainda não terminou, porém deu um grande passo com a criação do CNJ, a despeito do corporativismo judicial que o enxerga como entrave a atividade dos magistrados.

## **2.2 TEORIA DA ESCOLHA RACIONAL**

Partindo do entendimento schumpeteriano de que não existe um “bem comum” para a legitimação da democracia e que esta se concretiza na competição pela liderança política, a

teoria da escolha racional é importante para explicar os mecanismos de funcionamento desse regime.

Nesse sentido, Maria das Graças Rua e Franco Cesar Bernardes (1998) expõem que, perante as grandes transformações do mundo pós-Guerra Fria, da fragilidade dos modelos convencionais de análise do comportamento humano, estudiosos depararam-se com novos desafios, a fim de tornar inteligíveis os fenômenos e eventos sociais.

Para tanto, teorias da escolha racional de vários tipos causaram impacto no desenvolvimento da Ciência Política a partir da economia, como produto dos estudos de Anthony Downs, James Buchanan, Gordon Tullock, George Stigler e Mancur Olson, adotando uma interpretação materialista e uma abordagem instrumental. Esta teoria busca descobrir quais os meios eficazes que os atores utilizam para atingir seus fins (FEREJOHN e PASQUINO, 2001).

Rua e Bernardes (1998) citam ainda outros autores como Jon Elster e McKenzie como defensores da escolha racional. Segundo Elster e McKenzie, o comportamento coletivo pode ser explicado quando atores procuram atingir seus objetivos, de forma racional, mediante a escolha de meios adequados à consecução dos fins. Esses objetivos ocorrem em contextos diferentes: ou não envolvem cálculos interpessoais (teoria da utilidade), apenas avaliam a estrutura de preferências frente à estrutura de oportunidades; ou envolvem cálculos interpessoais, quando há interação ou conflito com vários outros atores. Neste último caso, a ordem social - resultado das diferentes formas de interação dos homens - é discutida pela teoria dos jogos nos contextos mais diversos como: mercado econômico, arena política, instituições governamentais, etc.

O comportamento racional, como afirmam os autores acima, parte do princípio do individualismo metodológico, de forma que os fenômenos sociais são o resultado intencional das escolhas feitas pelos indivíduos que, diante de situações de interação com outros homens, procuram maximizar sua satisfação, ou seja, escolher a alternativa que reúne mais vantagens e implica em menos desvantagens.

Segue abaixo entendimento de Gama Neto acerca da teoria da escolha racional:

A teoria da escolha racional, metodologicamente, analisa quais as restrições existentes à ação dos atores (físicas e sociais) e, por conseguinte, analisa qual estratégia o ator escolhe como uma função de utilidade no curso da ação. Ou seja, tem a função de explicar o comportamento dos atores em situações de conflito.” (2011, p. 35)

Pela análise de Rua e Bernardes (1998), de acordo com a natureza do bem desejado (se público ou privado), os atores agem de formas diferentes, levando em consideração o cálculo do custo-benefício e o risco ou incerteza que podem surgir desse cálculo racional.

Por outro lado, quando se trata de grandes grupos almejando um bem público, alguns indivíduos transferem o custo de aquisição desse bem para outros membros do grupo, causando um resultado irracional. Nesse caso, a inação do ator (*free-rider* ou carona) fará com que ganhe o que todos ganharam, sem custos. Essa conduta foi estudada por Mancur Olson, denominada *paradoxo da participação* em sua análise sobre o problema da lógica da ação coletiva, e por Kenneth Arrow (1963) intitulado *teorema da impossibilidade*, partindo da noção de que o comportamento político é racional (*apud* RUA e BERNARDES, 1998). Esse teorema demonstrou a impossibilidade de preferências individuais transformarem-se em agregados de preferências coletivas, e reforçou o argumento de Schumpeter acerca do sentido do processo democrático. Gama Neto (2011) afirma que Mancur Olson chegou à conclusão de que, sem ganhos seletivos adicionais, coerção externa ou algum mecanismo capaz de fazê-los agir em interesse próprio, os indivíduos racionais não agirão para promover seus interesses comuns, o que provocará o fenômeno da apatia política e impossibilitará a consecução de um regime político democrático contemporâneo. Estes são problemas enfrentados pela escolha racional e muito presentes nas sociedades atuais.

Dentre os requisitos da racionalidade, está a “correspondência entre as crenças, o comportamento dos atores e o mundo real” (RUA e BERNARDES, 1998, pp. 326 e 327). O comportamento dos atores adequa-se ao mundo real quando leva em consideração a ideia central da teoria dos jogos, qual seja, a interdependência das decisões. Os jogadores não levam em consideração somente o seu ganho individual, mas inclui em seus cálculos o que os demais irão fazer ou o que irão ganhar.

Rua e Bernardes, reportando-se a Tsebelis, afirmam que “os indivíduos procuram atingir o equilíbrio escolhendo estratégias mutuamente ótimas e, por fim, uma combinação da qual nenhum tem interesse em se desviar” (1998, p. 327). Mencionam Tsebelis, Elster e Reis, posicionando-se a favor da racionalidade como o modelo mais adequado a “comportamentos que se dão em contextos institucionais que organizam a ação” (p. 332) e impõem restrições aos indivíduos que, por sua vez, têm de lidar com essas regras para alcançar seus objetivos.

É nos termos descritos acima que a teoria da escolha racional apresenta-se como o modelo apropriado para desenvolver um judiciário mais responsivo à demanda da população, pois escolher racionalmente significa deixar de lado os interesses pessoais e enxergar o Poder Judiciário como uma verdadeira instituição de prestação jurisdicional à coletividade que, a cada momento, exige uma resposta mais rápida aos seus anseios.

### 2.3 NOVO INSTITUCIONALISMO DA ESCOLHA RACIONAL

Examinando o contexto político, econômico e social a partir dos anos 80, Rúa e Bernardes (1998) enfatizam que, frente a situações de crise do Estado nas democracias estáveis, crise da representação política, desaparecimento de clivagens de classe e mudanças ideológicas advindas da década de 70, surge a necessidade de instituições novas.

Para analisar as instituições, esses autores destacam que nesse período também desponta a escola de pensamento do novo institucionalismo subdividindo-se em três vertentes: institucionalismo histórico, institucionalismo sociológico e o institucionalismo da escolha racional (teoria positiva das instituições). Esta última forma é a que será tratada nesta seção.

Por novo institucionalismo entende-se como a escola de pensamento que estuda a relevância das instituições para o desenvolvimento econômico e político de uma sociedade. Para os estudiosos do tema, dentre eles Douglas North (*apud* RUA e BERNARDES, 1998), atribui-se às instituições o papel de proporcionar uma estrutura de interação humana para redução da incerteza das decisões coletivas e diminuição dos custos de transação.

Segundo comentário dos autores acima, Hall e Taylor afirmam que, regulando as interações humanas, as instituições promovem mecanismos de cooperação e evitam que a maximização dos interesses pessoais provoque uma situação coletiva desfavorável diante da ausência de restrições. “Na perspectiva da escolha racional, as instituições surgem pelo cálculo racional dos atores” (*apud* RUA e BERNARDES, 1998, pp. 338), pois elas coordenam a maximização dos interesses e viabilizam as interações humanas. Essa definição orientada por Shepsle denomina-se *maximização restringida pela estrutura institucional*.

Rúa e Bernardes (1998), citando Shepsle e Bonchek, afirmam que eles elaboraram um estudo sobre política doméstica, útil também para relações internacionais, no qual elencam quatro componentes que devem ser considerados no desenho das instituições:

Em primeiro lugar, a divisão do trabalho e os procedimentos que regulam o funcionamento da instituição. Estes componentes propiciam maior agilidade e eficiência no serviço, além de diminuir os custos resultantes da realização dos negócios (custos de transação), pois com regras claramente definidas, cada membro da organização conhece suas atribuições (*empowerment*) e seus limites de ação, evitando comportamentos arbitrários.

Depois, a especialização. As instituições precisam ser estruturas eficientes de produção de especialização (*expertise*) a fim de maximizarem suas atividades, ou seja, obterem melhores e mais rápidos resultados em determinadas questões.

Em terceiro, o delineamento de jurisdições, ou seja, o espaço de atuação das instituições (jurisdição política). Isso proporcionará autonomia decisória interna e externa, conforme o caso, e evitará a sobreposição de competências entre instituições.

Como último componente, a delegação e o monitoramento. A delegação transfere autoridade e recursos para agentes no intuito de promoverem os interesses do principal de forma mais eficiente. O monitoramento auxilia na redução de problemas oriundos da seleção equivocada do agente, do risco moral, da ação oculta, do oportunismo e da assimetria de informações.

Problema comum advindo do ato de delegação no âmbito das instituições é a ação oculta do agente, quando passa a atuar privilegiando os seus interesses privados em detrimento dos objetivos públicos.

Então, Kiewiet e McCubbins (*apud* RUA e BERNARDES, 1998) relacionam os seguintes mecanismos de monitoramento em seu estudo sobre a lógica da delegação: *desenho do contrato* a fim de controlar os agentes, por meio de Constituições, regimentos internos, contratos comerciais; *triagem e seleção* dos agentes a fim de resolver o problema da seleção equivocada; *procedimentos de monitoramento e de circulação de informações*, no intuito de forçar os agentes a revelarem as informações que dispõem e também suas ações; *controles institucionais*, originada dos federalistas, para controlar o comportamento oportunista que fuja aos objetivos institucionais.

O enfoque maior da teoria do novo institucionalismo de escolha racional tem na instituição o comando supremo das ações, ou seja, é a instituição que determina as regras, organiza os procedimentos e fiscaliza o serviço. Esse tipo de comando é benéfico para uma instituição como o judiciário brasileiro, pois aumenta a eficiência da sua atuação.

O Conselho Nacional de Justiça, como órgão de controle do judiciário, busca unir e interagir os Tribunais de Justiça e Tribunais Federais no intuito de, em conjunto, trocarem experiências produtivas e traçarem objetivos a serem atingidos durante o ano, emitindo relatórios sobre o desempenho de cada um, visando a “redução de acervos de processos pendentes de julgamento – razoável duração do processo; o aumento do volume de processos julgados – produtividade dos magistrados e servidores; priorização no processo e julgamento de ações relativas à improbidade e crimes contra a administração pública, das ações coletivas, impulso às execuções fiscais e não fiscais e distribuição adequada da força de trabalho das unidades de apoio direito à atividade judicante (sítio CNJ, Notícias).

Observam-se resultados positivos, motivados pelo investimento desse órgão em gestão e planejamento estratégico, como o mais recente relatório produzido pelo Departamento de

Pesquisas Judiciárias - DPJ (Justiça em Números 2013 – ano-base 2012) divulgado pela Agência CNJ de Notícias apontando, em média, produtividade excelente dos magistrados e servidores no Poder Judiciário, com a ressalva de que “mesmo assim ainda não conseguem dar vazão ao grande estoque de processos”, nas palavras do Conselheiro Rubens Curado, para quem “esse estudo é importante para identificar os problemas e adotar medidas para sua correção” (sítio CNJ, Notícias).

## **2.4 REFORMA DO SERVIÇO PÚBLICO A PARTIR DA REVOLUÇÃO DE 1930**

Para entender o processo de reforma do judiciário brasileiro a partir da reforma administrativa gerencial do Estado, é interessante percorrer a história do processo de modernização do país desde o primeiro governo Vargas.

Luiz Carlos Bresser Pereira, afirma que o “desenvolvimento econômico é um progresso histórico deliberado de elevação dos padrões de vida que ocorre ao nível de cada estado-nação” (2006, p. 213). Está relacionado, de um lado, com a formação dos estados nacionais ou estados-nação (originada após a Revolução Industrial), e, de outro, com a acumulação de capital e a incorporação de progresso técnico ao trabalho. Em cada estado-nação, “o estado é o instrumento de ação coletiva que a nação usa para promover seus objetivos políticos” (2006, p. 208). O mercado e o dinheiro aparecem como instrumentos complementares ao estado para promover o bem-estar de suas populações.

Para este autor, “o fator fundamental a determinar a maior ou menor aceleração do desenvolvimento capitalista é, em primeiro lugar, a existência ou não de uma estratégia nacional de desenvolvimento, e, em segundo lugar, da qualidade dessa estratégia – da coesão da nação e do acerto das instituições criadas e das políticas adotadas” (2006, p. 204).

O século dezenove foi marcado pela transição do Estado absoluto para o Estado liberal “quando os direitos civis à liberdade e à propriedade se afirmaram, e o império da lei ou o estado de direito se tornou uma realidade” (BRESSER PEREIRA, 2006, p. 214). Apesar de se falar em retirar o Estado da economia, o autor reconhece a relevância dos governos como instrumentos fundamentais ao desenvolvimento.

Segundo o autor citado acima, no século vinte e com o advento da democracia, além do desenvolvimento continuar a ser tema central, a distribuição de renda mais igualitária emerge como o segundo objetivo econômico do Estado, pois para que haja uma estratégia nacional de desenvolvimento é necessário um acordo entre as classes burguesa, técnica e trabalhadora viabilizando o êxito na competição internacional.

Esse acordo, apesar da existência de conflitos internos, só é possível quando o governo democrático busca encontrar o equilíbrio para essa tensão social, definindo objetivos comuns (*idem*, 2006).

Para este trabalho, as instituições têm papel fundamental na promoção do desenvolvimento econômico de um país, pois a partir delas o Estado define as normas formais e informais que organizam sua ação. E, para acompanhar o papel estratégico do governo no desenvolvimento, concordamos com Bresser Pereira no tempo em que considera pertinente que haja instituições efetivas e eficientes.

A reforma burocrática do Estado teve início na Europa e nos Estados Unidos na segunda metade do século dezenove, ocasião em que a burocracia pública transformou-se em tecnoburocracia profissional, selecionada e promovida de acordo com critérios de mérito (*idem*, p. 221).

Posteriormente, continua esse autor, a partir da Segunda Guerra Mundial, fez-se necessário uma segunda reforma, chamada reforma gerencial, haja vista os estados constataram a rigidez do sistema burocrático clássico. Essa reforma da gestão pública visava a descentralização do estado com a transferência de funções específicas do estado para agências autônomas, e dos serviços sociais e científicos a organizações de serviço públicas não-estatais da sociedade civil.

No Brasil, Bresser Pereira (2006) assevera que somente nos anos 30 é que se observa uma estratégia nacional, em contexto de crise vivenciada pelos países do centro, oportunidade em que os países periféricos como Brasil e México dão início a industrialização e a revolução nacional, copiando a experiência da Alemanha e Japão.

Edson Nunes (2003), a fim de explicar a tentativa de modernização do país, elenca quatro gramáticas presentes na formação social brasileira, a partir da Revolução de 30 ao regime pós-64. São elas o clientelismo, o insulamento burocrático, o corporativismo e o universalismo de procedimentos. Também presentes nas instituições formais.

Na opinião do autor, políticos, tecnocratas, militares, grupos de pressão das classes médias e sindicalistas usam, à sua maneira e em graus diferentes, dependendo do contexto, as quatro gramáticas para atingirem seus objetivos. Porém, para o autor, Getúlio e Juscelino mantiveram o sistema político em certo equilíbrio com as quatro gramáticas.

O processo de *state building* (período de intervenção na economia e centralização política e administrativa) implementado com Getúlio Vargas por meio da Revolução de 1930 foi caracterizado por Edson Nunes como um processo “que mudou pra sempre a face do Brasil” (2003, p. 49).

Conforme o autor citado, esse período caracterizou-se pela intervenção do Estado na economia e pela centralização política e administrativa, processos que se intensificaram após a instalação do Estado Novo (1937), ditadura também liderada por Getúlio.

Ele afirma que o insulamento burocrático foi concretizado à medida em que criou autarquias e empresas estatais, nomeou interventores para governar os estados, criou novos Ministérios como Educação, Saúde, Trabalho, Indústria e Comércio, reformou os códigos legais, criou o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), assinou a nova lei trabalhista, instituiu a carteira de trabalho e regulou o funcionamento dos sindicatos.

Segundo o autor acima, dentre o conjunto de medidas postas em prática por Getúlio está a reforma do serviço público e o estabelecimento do sistema de mérito, sob a supervisão do DASP (Departamento de Administração do Serviço Público). O DASP tinha a função de formular políticas e servir de órgão consultivo da Presidência e seria o maior exemplo do insulamento burocrático, cujos objetivos máximos eram a racionalização, a centralização, a padronização e a coordenação.

Nas palavras de Nunes, “o DASP era um organismo paradoxal, porque combinava insulamento burocrático com tentativas de institucionalização do universalismo de procedimentos” (2003, p. 53). Este último era vislumbrado quando da contratação e promoção dos funcionários públicos selecionados entre administradores profissionais, das classes médias e dos militares, visando a modernização da administração pública.

Por outro lado, ele declara que a centralização de todos os assuntos para a esfera federal terminou por transferir para o governo federal quase todos os recursos para o exercício do clientelismo, pois teve de contentar, ao mesmo tempo, os grupos rurais, os grupos industriais emergentes, os militares, os profissionais de classe média e os operários.

O governo democrático pós-45 acabou com as medidas e a legislação que cerceavam os direitos civis, o papel da DASP foi reduzido, aumentou o número de nomeações clientelistas, permaneceram os arranjos corporativistas. Esses fatos são explicados pela forma como se deu a transição do regime autoritário para a democracia em 1945 (NUNES, 2003).

Apesar do clima internacional de democratização que sucedeu a Segunda Guerra Mundial, o novo regime democrático inaugurado no Brasil após 1945 era “controlado pelo mesmo aparelho político e pelos mesmos atores que estiveram no poder durante a ditadura” (NUNES, 2003, p. 69), ou seja, nasceu com um estoque de recursos para a patronagem manipulados pelas elites partidárias que pretendiam permanecer no poder dessa forma. Como exemplo, temos o Partido Social Democrático (PSD) e o Partido Trabalhista Brasileiro (PTB), denominados “partidos mobilizados internamente” (NUNES, 2003, p. 69).

A União Democrática Nacional (UDN) surgiu como um “partido mobilizado externamente” (NUNES, 2003, p. 69), com discurso universalista de combate à corrupção administrativa, cultivo do individualismo universalista e horror ao paternalismo de Getúlio, porém parte de sua liderança afastou-se desse discurso no instante em que, no plano local e estadual, firmou coalizões com o PTB e PSD participando de ministérios menos importantes e com menores recursos para a patronagem, usando, assim, do clientelismo para se manterem no poder e efetivarem a consolidação partidária.

Este autor afirma ainda que, diante dessa política eleitoral populista e demagógica, o Executivo era mais progressista que o Legislativo, mais voltado para a industrialização e a intervenção do Estado na economia, e por isso, precisava, junto dos tecnoburocratas e empresários, driblar os partidos e neutralizar sua influência no processo de formulação política, para implementar seus objetivos através do processo de insulamento burocrático, especialização e universalismo de procedimentos. Não obstante, na década de 50 verificou-se intenso crescimento e industrialização sob a liderança do Executivo.

Esta parcela do sistema político brasileiro, também chamada de elite modernizante ou elite desenvolvimentista, enxergava os políticos como os responsáveis pelo atraso do país e como os que “promoviam a redistribuição irresponsável e a corrupção na década de 50 e início dos anos 60” (NUNES, 2003, pp. 81 e 82).

Assevera que no segundo governo de Vargas, em 1951, foi instalada a Assessoria Econômica para formular políticas cruciais, renovando o processo de insulamento burocrático que, em conjunto com outras agências insuladas “partilhavam um compromisso com a eficiência e com o desenvolvimento econômico nacional, além de uma certa hostilidade à atividade política” (NUNES, 2003, p. 101).

Kubtschek (1956-61) também fez uso do insulamento burocrático que, associado à patronagem, consolidou o avanço da industrialização brasileira, com a política do nacional-desenvolvimentismo (*idem*).

No período pós-64, excluem-se os políticos profissionais dos altos postos do governo, dando início ao processo de racionalização do sistema político e da despolitização do aparelho do Estado e da burocracia para-estatal. Ministros tecnoburocratas e militares totalizavam 65% de todas as pastas ministeriais, principalmente nos governos Médici e Geisel (NUNES, 2003).

Ainda nesse período, foi editado o Decreto-lei nº 200 de 1967 que estabeleceu a Reforma Administrativa, fortalecendo a Presidência da República no que tange à formulação de políticas e de governo sobre grande número de órgãos administrativos e técnicos cruciais e criação da SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito (NUNES, 2003).

Permeia na arena política brasileira em todo esse período o sincretismo. De um lado, a politização do núcleo técnico que excluía qualquer filiação a partidos políticos e objetivava o desenvolvimento, de outro o sistema partidário com sua natureza clientelista e elitista, mais interessado nos meios para exercer o controle político e a patronagem (*idem*).

E dessa forma se deu o processo de modernização da máquina administrativa estatal, mudando em definitivo o sistema político, na tentativa de promover o desenvolvimento econômico.

## **2.5 A REDEMOCRATIZAÇÃO NO BRASIL E A CONSTITUIÇÃO DE 1988**

Após a falência dos regimes autoritários, o ideal democrático começa a se difundir na América Latina por influência dos Estados Unidos. Internamente, o povo brasileiro passa a se organizar e reivindicar maior participação política, como também busca solucionar os problemas econômicos então advindos do regime militar. Nesse contexto se deu a promulgação da Constituição de 1988, chamada “Constituição Cidadã”, pois estabeleceu a democracia representativa com a participação dos cidadãos nas decisões políticas do país.

Camargo (2009) afirma que a Constituição de 1988 ampliou os direitos individuais, políticos, sociais e econômicos; estabeleceu um regime plural e democrático; ampliou o processo de descentralização política e administrativa; e conciliou princípios de livre iniciativa com os princípios da função social da propriedade e de uma sociedade mais justa e fraterna.

Segundo argumenta Dagnino (2004), essa Constituição marcou o início do restabelecimento de uma democracia formal, com eleições livres e reorganização partidária, como também a possibilidade de ação conjunta entre Estado e sociedade civil para o aprofundamento democrático.

## **2.6 REFORMA ADMINISTRATIVA GERENCIAL DO ESTADO E REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO**

A reforma gerencial do estado iniciou-se em 1995, em contexto de ineficiência do modelo burocrático, face ao “incremento das atribuições governamentais e ao crescimento das demandas sociais” (SENA, SILVA E LUQUINI, 2012, p. 69).

A partir da criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), nesse mesmo ano, adotou-se um modelo de administração gerencial, em que se vislumbrava a redução dos custos do Estado e a eficiência dos serviços públicos, aproveitando algumas

qualidades do modelo burocrático, porém mais voltado para o cidadão e para a obtenção de resultados, como também assevera Glade (2005).

Buscava, assim, maior controle dos governantes e padrões mais democráticos de gestão pública (LOUREIRO et. al, 2009). Esse controle institucional tornaria os processos decisórios mais transparentes, otimizando o uso de recursos do setor público, e atendendo mais as necessidades dos cidadãos.

Interessante recordar que, concomitantemente ao controle das instituições, proporcionado pela democracia representativa, a delegação torna-se processo inevitável, haja vista os representantes não poderem prestar todos os serviços de que a população necessita. Esses serviços são delegados a terceiros, especialmente à burocracia pública.

De acordo com Lupia (2003) a delegação pressupõe a existência dos agentes (pessoas ou grupos) e do principal (pessoas ou grupos que agem em nome do agente). Por exemplo, os agentes seriam os cidadãos e o principal seriam os representantes políticos que, ao serem escolhidos através do voto, tomam decisões no lugar dos eleitores. Os políticos eleitos também delegam parte de sua autoridade às burocracias para operacionalizarem as políticas públicas. Quando estas burocracias incumbem algumas de suas atribuições a outras burocracias também estão praticando a delegação.

E para que a atribuição exercida pelo agente seja satisfatória ao principal, é necessário que exista o controle de suas atividades e a responsabilização em caso de falha no cumprimento das mesmas, como recomenda Kiewiet e McCubbins (1991).

Quanto aos setores que careciam serem modernizados, Sena, Silva e Luquini (2012, p. 70), reportando-se a Bresser Pereira, comentam o que segue sobre a reforma do Estado:

A proposta de reforma da máquina pública brasileira partiu da existência de quatro setores básicos, integrantes da estrutura estatal: a) o núcleo estratégico do Estado; b) as atividades exclusivas de Estado; c) os serviços não exclusivos ou competitivos; e d) a produção de bens e serviços para o mercado. (BRESSER- PEREIRA, 2006)

O Poder Judiciário integra o Núcleo Estratégico do Estado, juntamente com “o Presidente da República, Ministros de Estado e cúpula dos ministérios, Legislativo (Câmara e Senado), Tribunais da União e Ministério Público da União” (*idem*, 2012, p. 70).

No Brasil, a Reforma do Estado foi efetivada com a publicação da Emenda Constitucional n. 19, de 1998, porém o projeto de Reforma do Judiciário se arrastou por 12 anos (desde a PEC 96/92) no Congresso Nacional até ser aprovado em dezembro de 2004, com a entrada em vigor da Emenda Constitucional 45 (EC 45/04), antecedida pela criação, em maio de 2003, da Secretaria de Reforma do Judiciário, vinculada ao Ministério da Justiça (TOMIO e ROBL, 2013).

Para Sadek (2008), socióloga e pesquisadora do IDESP (Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo), apesar do aumento da demanda pelos serviços do Poder Judiciário desde o período da redemocratização, isso não significou o amplo acesso à Justiça. As pesquisas constataram que: existiam expressivas variações entre unidades da Federação, associadas a maior procura do Judiciário em regiões economicamente mais desenvolvidas; comparado a outros países, o Brasil encontrava-se em posição crítica no que se refere a proporção de juiz por habitante e número de ações por juiz (pesquisa realizada em 2006); e utilização do judiciário em sua maioria por órgãos públicos e setores privilegiados da população. Tudo isso tornava a justiça cada vez mais distante dos menos favorecidos.

Outro aspecto importante acerca da situação dos serviços judiciais é a divergência de opinião existente entre os componentes do sistema de justiça (magistrados, integrantes do Ministério Público, defensores públicos, procuradores do estado e advogados) e a sociedade quanto a percepção de mudanças na justiça brasileira após a Constituição Democrática de 1988. Os primeiros indicam avanços, o segundo, retrocesso. Por outro lado, os dois grupos consentem que o principal obstáculo enfrentado pela justiça brasileira é a morosidade (SADEK, 2008).

Não obstante essas observações, Sadek constata que, apesar das deficiências encontradas, “todas essas instituições têm atuado no sentido de alargar e democratizar o acesso à justiça, por meio de iniciativas voltadas à conscientização sobre os direitos, os contatos diretos com a população e busca de soluções extrajudiciais, que prescindam da atuação do Poder Judiciário” (2008, p. 275).

Aliado a isso, houve mudança parcial no quadro de crise, como bem explana a autora acima, com o aumento expressivo do número de magistrados, seu recrutamento proveniente de origem social e ideológica diversificada, e menor comportamento corporativista estampado em decisões contrárias ao nepotismo, a fixação do teto salarial e o apoio a publicidade dos atos, possibilitando o desencadeamento de outras mudanças.

Paralela a expansão da autonomia do Poder Judiciário, adveio grande debate em torno das questões concernentes a jurisdição constitucional, no que tange ao fenômeno da judicialização da política e das relações sociais.

A judicialização da política é importante ferramenta que possibilita a “apreciação pelo STF (Supremo Tribunal Federal) de questões relevantes não apenas jurídicas, mas de forte caráter político e, muitas vezes, moral; assuntos estes que dividem a população e que, muitas vezes, contrariam os interesses políticos e sociais da maioria desta” (ABHNER ARABI, 2013, p. 20).

Portanto, como visto acima, o fortalecimento do Poder Judiciário foi motivado pela redemocratização, no momento em que a Constituição de 1988 possibilitou um novo desenho institucional que vigora no ordenamento jurídico brasileiro, concedendo amplo exercício do controle de constitucionalidade.

Este capítulo apresentou as teorias que consideram as instituições importantes instrumentos para a qualidade da democracia, o contexto político em que se instalou a democracia representativa no Brasil, a delegação e a *accountability* como meios necessários para caracterizar eficácia e a eficiência de um governo e, por fim, a reforma da máquina administrativa em 1995 que culminou, posteriormente, com a criação do órgão de controle do Poder Judiciário, Conselho Nacional de Justiça, responsável por significativas mudanças no cenário jurídico nacional.

Aprofundando esta discussão, o capítulo seguinte tratará do arranjo institucional promovido pela Constituição Federal de 1988 e pela Emenda Constitucional 45/04 no Poder Judiciário, onde serão analisadas a natureza jurídica, atribuições, políticas públicas implementadas pelo Conselho Nacional de Justiça, a fim de otimizar a prestação jurisdicional à sociedade civil.

### **3 DESENHO INSTITUCIONAL DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ) E A NATUREZA DE SUAS RELAÇÕES COM OS ÓRGÃOS CONTROLADOS**

Como visto no capítulo anterior, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão de controle interno do Poder Judiciário, foi criado por meio da Emenda Constitucional 45 (EC 45/04) e teve como objetivo principal dinamizar e tornar mais acessível a proteção jurisdicional prestada por juízes e tribunais à sociedade.

Este capítulo irá discorrer sobre o arranjo institucional promovido pela Constituição Federal de 1988 (CF/88) e pela EC 45/04 no Poder Judiciário, em que serão analisadas a natureza jurídica, atribuições, políticas judiciárias implementadas pelo CNJ, a fim de otimizar a prestação jurisdicional à sociedade civil.

O CNJ controla a atuação administrativa e financeira dos tribunais, segundo art. 92, I-A da Constituição Federal. É composto por 15 (quinze) membros, 09 (nove) juízes e 06 (seis) conselheiros não magistrados. Estes seis membros são provenientes dos seguintes entes: 01 (um) do Ministério Público da União, 01 (um) do Ministério Público Estadual, 02 (dois) advogados indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, 02 (dois) cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada indicados um pela Câmara dos Deputados e um pelo Senado Federal. O mandato é de 02 (dois) anos, permitida uma recondução. A nomeação de seus membros é realizada pelo Presidente da República após aprovação dos candidatos pelo Senado Federal, de acordo com o art. 103-B, §§ 1º, 2º e 3º da CF/88.

O CNJ exerce o controle interno (*accountability horizontal*) sobre tribunais, magistrados, serviços auxiliares, prestadores de serviço notarial e de registro que atuam por delegação.

As principais atribuições do CNJ são resumidas dessa forma:

- Expede atos regulamentares (art. 103-B, § 4º, inc. I da CF/88);
- zela pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (art. 103-B, inc. II da CF/88);
- aprecia a legalidade de atos administrativos praticados pelo Poder Judiciário (art. 103-B, inc. II da CF/88);
- formula relatório anual sobre a situação do Poder Judiciário ao Congresso (art. 103-B, inc. VII da CF/88);
- cria Ouvidorias de Justiça (Estados e União) para o recebimento de denúncias contra magistrados e servidores auxiliares (art. 103-B, §7º da CF/88),

- realiza mutirões carcerários por intermédio do Departamento de Monitoramento e Fiscalização o Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Sócioeducativas (Lei Federal 12.106/09);

- impõe a publicação pelos tribunais de informações administrativas e financeiras quanto a gestões orçamentárias, remuneração e quantitativo de funcionários, relação de magistrados (Resolução 102/09 do CNJ);

- determina e dirige o planejamento estratégico nacional (Resolução 70/09 do CNJ);

- exerce poder disciplinar (competência disciplinar administrativa concorrente ao tribunal que pertence o magistrado) sobre os órgãos do Poder Judiciário, realizando correições e inspeções sobre os mesmos (Regimento Interno do CNJ).

Por meio do controle interno, o CNJ pode aplicar sanções – como remover, colocar em disponibilidade ou aposentar – a ilícitos praticados por magistrados e serviços judiciais auxiliares (art. 103-B, §4º, inc. III da CF/88) e exigir apresentação dos tribunais de dados sobre suas atividades (103-B, do § 4º, incs. VI e VII da CF/88), permitindo aos cidadãos conhecerem o Poder Judiciário. Também é possível à sociedade apresentar suas demandas às ouvidorias, como disposto no art. §5º, inc. I da CF/88, para reivindicar uma justiça mais célere e transparente.

As ações desenvolvidas pelo CNJ – como, por exemplo, as correições, inspeções, processos administrativos contra magistrados, desenvolvimento de programas e sistemas que visam a celeridade processual – bem como a publicidade desses atos administrativos e judiciais inauguraram um novo estágio no processo de expansão da *accountability* institucional no Poder Judiciário, permitindo maior divulgação da atividade pública e melhor atendimento ao jurisdicionado.

Por outro lado, essa *accountability* não atinge o livre convencimento dos magistrados nas decisões judiciais, porquanto os juízes fundamentam suas sentenças de acordo com a livre interpretação dos fatos, da lei e da Constituição (art. 93, inc. IX da CF/88). Como também não retira o poder de controle externo exercido pelo Poder Legislativo com o auxílio do Tribunal de Contas (TOMIO e ROBL, 2013).

Importante ferramenta que auxiliou o controle interno do CNJ junto aos tribunais foi a implementação do Plano Estratégico Nacional, adotado a partir de 2009 (Resolução nº 70/2009), a fim de modernizar e qualificar a prestação jurisdicional, com o uso de indicadores de desempenho aos quais os tribunais estiveram submetidos. Com abrangência de 05 (cinco) anos, esse plano esteve em vigor no período de 2009 a 2014, e cujos tribunais deveriam regionalizar a norma nos seus órgãos plenários ou especiais até 31 de dezembro de 2009,

segundo art. 2º, *caput*, da citada resolução. Caso contrário, os órgãos que já dispusessem de planejamento estratégico deveriam adequá-lo ao Plano Estratégico Nacional.

A qualidade na prestação desses serviços judiciais se dá pelo alcance de metas pré-estabelecidas pelo CNJ (Metas Nacionais) para todos os órgãos de justiça, dentre eles os Tribunais de Justiça, com foco no Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI) e Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA), objeto de estudo deste trabalho, incluindo unidades administrativas e unidades judiciais.

Essas metas foram criadas com o objetivo de acabar com o estoque de processos e reduzir as taxas de congestionamento nos tribunais. Aliado ao cumprimento de metas, o Conselho vem buscando meios alternativos junto aos tribunais para solução mais rápida dos conflitos, através, por exemplo, do Processo Judicial Eletrônico (PJe), dos Núcleos de Conciliação, e de sistemas eletrônicos para consulta à tabela de custas e emissão de guia de recolhimento (sítio CNJ).

### **3.1 PROGRAMAS E AÇÕES REALIZADOS PELO CNJ**

A fim de dar efetividade à Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), garantia fundamental acostada na Constituição Federal por meio de art. 5º, XXXIII, o CNJ publica e torna acessível à população todas as informações acerca do seu trabalho (processos internos, leis, resoluções, recomendações) e do trabalho de todas as unidades judiciárias do Brasil. Através de seu portal virtual, o CNJ proporciona o acesso a qualquer cidadão a dados como remuneração de servidores e magistrados (Resolução n. 151/12-CNJ, sistema Remuneração), movimentação financeira, despesas e processos licitatórios, o que possibilita melhor acompanhamento e controle (sítio CNJ, Transparência).

Essa divulgação de salários foi bastante combatida por alguns desembargadores quando a Lei de Acesso foi sancionada, pois até hoje não divulgam seus rendimentos por completo, informam pela metade, por código, ou somente o básico, sem as gratificações, constatação feita pela ex-Corregedora do CNJ, Eliana Calmon, em entrevista ao Jornal O Globo, em 13/07/15 (sítio Jornal O Globo, 2015).

Em cumprimento à Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/02), antes mesmo da Resolução CNJ n. 151/12 citada acima, já vigorava a Resolução CNJ n. 102/09 determinando aos tribunais que tornassem público todos os seus gastos com gestão orçamentária e financeira, inclusive despesas com passagens, diárias, contratação de serviços e

obras, informações estas disponíveis no “Portal da Transparência” nos *sites* dos tribunais (sítio CNJ, Portal Transparência).

O CNJ disponibiliza também, para suas unidades internas, o serviço de Ouvidoria e, mais recentemente, o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) fim de responder às demandas dos cidadãos em até três dias, sob pena de responder o setor pelo descumprimento do prazo (Portaria CNJ n. 156/2010). O SAC tem o intuito de orientar o público acerca de documentos e requerimentos que queiram protocolizar em busca de informações - Portaria CNJ n. 66, de 15 de maio de 2012 (sítio CNJ, Ouvidoria).

Para aprimorar os serviços de informações, o CNJ dispõe do link virtual “Justiça Aberta”. Nele é possível o cidadão localizar varas cíveis, tribunais, cartórios, relatórios de produtividade das secretarias processuais de qualquer Estado ou Município, e outras instituições a serviço do sistema judiciário brasileiro como cartórios, subdistritos e ofícios de notas, protestos e registros, no período que desejar. Esse banco de dados é gerenciado pela Corregedoria Nacional de Justiça (sítio CNJ, Justiça Aberta).

O sistema “Justiça Aberta” foi o primeiro recurso que media o desempenho dos tribunais. Para esse sistema, os magistrados deveriam enviar mensalmente informações sobre movimentação de processos, porém não havia rigor nessas informações, tornando falha a estatística realizada pelo CNJ até o ano de 2008 (sítio CNJ, Justiça Aberta).

Atualmente estão suspensos os procedimentos para atualização de dados do sistema Justiça Aberta, referentes à primeira e à segunda instância, por estarem sendo reavaliados pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias do CNJ, exceto no que tange às serventias extrajudiciais (sítio CNJ, Justiça Aberta).

Impende destacar que a ex-Ministra aposentada do Superior Tribunal de Justiça e ex-corregedora do CNJ, Eliana Calmon, em entrevista para o Jornal O Globo, em 13/07/15, demonstrou preocupação com a atual suspensão do Justiça Aberta para os Tribunais devido a sua grande importância para o jurisdicionado. A justificativa para a suspensão é que os Tribunais não têm estrutura para desenvolver o trabalho. Ela declara que isso é desculpa dos magistrados que não querem estabelecer competência (sítio Jornal O Globo, 2015).

### **3.2 JUSTIÇA EM NÚMEROS – INDICADORES DO PODER JUDICIÁRIO**

O sistema “Justiça em Números”, criado em 2006, trata dos relatórios emitidos pelo CNJ, com base nas informações colhidas em cada tribunal. Os dados constantes desse relatório

são a principal fonte estatística existente no CNJ e com o qual norteia sua atuação nacional (CNJ, Justiça em Números 2007, 2007).

Os dados do relatório “Justiça em Números” possibilitam ao CNJ planejar medidas de integração, redução das disparidades regionais e emitir considerações sobre as especificidades de cada ramo da justiça (CNJ, Justiça em Números 2007, 2007).

A partir desses dados fornecidos pelos próprios tribunais sobre orçamento, recursos humanos, litigiosidade, congestionamento e produtividade, é possível traçar o perfil de cada tribunal, revelando suas particularidades, como também propicia a formulação e o planejamento das políticas judiciárias pelo CNJ (CNJ, Justiça em Números 2007, 2007).

O objetivo dessas informações é medir o desempenho do Poder Judiciário e mostrar à sociedade o retrato da estrutura judiciária no Brasil.

O programa “Justiça em Números” existe desde 2006, porém a partir da criação do Plano Estratégico Nacional (Resolução n. 70/2009) é que se revelaram mais detalhadamente as particularidades administrativas e institucionais dos tribunais.

### **3.3 GESTÃO E PLANEJAMENTO: PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL, JUSTIÇA EM NÚMEROS E METAS NACIONAIS**

O planejamento estratégico, implementado pelo CNJ, surgiu como uma ferramenta de gestão voltada para a modernização institucional do Poder Judiciário.

A adoção do planejamento estratégico no âmbito dos tribunais se deu por determinação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução n. 70/2009, a fim de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais.

O CNJ criou o Plano Estratégico Nacional (período 2009-2014) para consolidar a gestão estratégica como premissa para uma prestação jurisdicional mais eficiente, e abrange 15 (quinze) objetivos estratégicos, distribuídos em 08 (oito) temas: eficiência operacional, acesso ao sistema de justiça, responsabilidade social, alinhamento e integração, atuação institucional, gestão de pessoas, infraestrutura e tecnologia, e orçamento, cujos desempenhos são avaliados a cada trimestre por indicadores de medição, e emitidos os respectivos relatórios.

O planejamento estratégico e as políticas judiciais implementadas pelo CNJ alcançam todo o território nacional e tem o intuito de fiscalizar o cumprimento do dever do Poder Judiciário de solucionar litígios e garantir os direitos constitucionais, bem como acompanhar onde se localizam as deficiências, a fim de efetivar medidas de combate aos problemas encontrados nos tribunais como a morosidade e a má gestão de recursos e de pessoal.

Relatórios emitidos anualmente, desde 2009, pelo CNJ com o balanço das atividades dos tribunais visam proporcionar conhecimento amplo do Judiciário e possibilitar medidas de integração, redução das desigualdades regionais e melhor prestação do serviço à sociedade (Justiça em Números 2013, p. 4, 2013).

Antecedendo a criação do Plano Estratégico Nacional, o Conselho Nacional de Justiça instaurou inspeção, em 2008, em todos os tribunais brasileiros com o propósito de elaborar um diagnóstico da estrutura do Judiciário e nortear as ações do “Programa Integrar” (também criado pelo CNJ), cujo objetivo principal é modernizar os serviços e aproximar a Justiça do cidadão.

Para isso, realizou análise de ambiente nos tribunais com expressivo número de expedientes administrativos junto ao CNJ e processos pendentes constatado pelas estatísticas do “Justiça Aberta”, e emitiu relatórios de inspeção contendo o diagnóstico de cada um, tomando as providências mais urgentes, por meio de correições, como por exemplo nos Tribunais de Justiça do Piauí e do Maranhão, objeto desta pesquisa (Portarias CNJ n. 92/2009 – Inspeção no TJPI e Portaria CNJ n. 83/2008 – Inspeção do TJ-MA). A inspeção abrangeu os órgãos da justiça estadual de 1º e 2º graus e suas unidades administrativas.

O corregedor do CNJ, Gilson Dipp, em entrevista concedida à Folha de São Paulo, em 27/01/2009, declarou que as inspeções mostraram que as investigações em relação a magistrados são prejudicadas pelo corporativismo e há pouca disposição dos tribunais em cobrar produtividade de suas instâncias. Em relação ao Maranhão, o corregedor afirmou que “há varas com processos atrasados e de repente um determinado processo entra em um dia e é decidido no mesmo dia. Isso deve levar a apurações para ver se houve desvio grave de conduta por parte do juiz”.

Foram encontradas várias deficiências como má administração, escassez e má distribuição de servidores, omissão das corregedorias e processos administrativos disciplinares prescritos por falta de movimentação, atrasos em processos judiciais, número excessivo de funcionários em cargos comissionados e ainda, segundo o Corregedor do CNJ, falta de vontade política de resolver os próprios problemas e impulsionar uma gestão adequada (sítio Folha de S.Paulo, 2009).

O diagnóstico encontrado no Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI), relatado no Auto Circunstanciado de Inspeção Preventiva foi o seguinte:

- inúmeros procedimentos administrativos de responsabilidade da Corregedoria indevidamente paralisados; inobservância da ordem cronológica e preferência no julgamento de processos;
- acúmulo de processos do ano 2004 pendentes de publicação de decisões;

- processos do ano 2007 aguardando julgamento;
- milhares de processos sob carga de advogados, por mais de cem dias, muitos por mais de três anos;
- processos até do ano 2003 de réu-presos sem movimentação e sem prolação de sentença;
- ausência de controle de presos provisórios;
- desvio de função, principalmente, de oficiais de justiça;
- unidades judiciárias congestionadas de processos e com poucos servidores;
- indícios veementes de nepotismo no TJPI;
- pagamento indevido de ajuda de custo a magistrados;
- pagamento indevido de diárias a magistrados;
- existência de 195 cargos comissionados sem previsão legal;
- indícios de superfaturamento na obra de construção do Fórum de Teresina;
- deficiências na estrutura da Secretaria de Tecnologia de Informação e Comunicações (STIC);
- não cumprimento da Resolução n. 15/2006 do CNJ, que dispõe sobre a regulamentação do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário;
- ausência do Projudi (Processo Judicial Digital, disponibilizado pelo CNJ) nos Juizados Especiais em algumas comarcas.

Por outro lado, destacaram ótimas práticas, boa organização dos trabalhos, juízes e servidores altamente dedicados no Cartório da Assistência Judiciária da Sessão Cível e do Juizado Especial de Parnaíba.

Como resultado da inspeção, foram expedidas algumas determinações: a Presidência do Tribunal de Justiça deveria divulgar as metas de nivelamento do CNJ, enviando a lista de processos anteriores a 2005 ainda pendentes de julgamento, para que cada setor desenvolvesse um cronograma de celeridade nas decisões até dezembro de 2009.

Algumas recomendações foram editadas como, por exemplo, a desconstituição de todos os atos de investidura em cargos de provimento efetivo ocorridos sem concurso público; adoção de “manuais de boas práticas” e simplificação de rotinas já desenvolvidas pelo grupo volante do “Programa Integrar” do CNJ, bem como a capacitação e a qualificação continuada de todos os serventuários e magistrados.

Por determinação do CNJ, foram instauradas sindicâncias para a apuração de desídia pelo atraso de processos, bem como impôs-se a fiscalização periódica da assiduidade dos

magistrados e servidores, a aferição da produtividade dos magistrados, inclusive para fins de promoção.

Algumas unidades judiciárias receberam assessoramento do grupo volante do “Programa Integrar” e conseguiram colocar em dia os atrasos constatados pela inspeção. Como resultado positivo, só no ano de 2009 foram arquivados 30.299 processos, cumpridos 5.388 mandados judiciais, foram sentenciados 1.089 processos e houve uma redução de 50% do tempo no atendimento de alguns serviços.

Em 2011, a Corregedoria Nacional de Justiça do CNJ realizou Inspeção de Revisão, instaurada pela Portaria n. 38, de 11 de maio, a fim de examinar a situação atual do TJ-PI quanto ao cumprimento das recomendações e determinações resultantes de inspeção realizada em fevereiro de 2009, como também corrigir os casos pendentes. E em setembro de 2012 apresentou Auto Circunstanciado, por meio de Portaria n. 109/2012, de 13 de agosto.

O CNJ detectou falha nas informações constantes do “Portal da Transparência do TJ-PI”, que deve mostrar as despesas realizadas com as contas públicas, por isso o CNJ determinou que, em 90 (noventa) dias a Corregedoria mostrasse o resultado de ações voltadas para a melhoria desse portal.

Diante das dificuldades de interligar todas as comarcas, para saber quantos processos existem, o CNJ determinou que, em 90 (noventa) dias, o TJ-PI implantasse programa de integração das comarcas. O CNJ também exigiu a apresentação de cópia da declaração de rendimentos de todos os magistrados.

Foi constatado que vários acórdãos estavam pendentes de publicação. Por isso, o CNJ determinou que os gabinetes dessem mais celeridade e cumprissem o prazo de 10 (dez) dias para publicação, sob pena de a Corregedoria Nacional de Justiça tomar as medidas pertinentes.

Ante a confirmação de atraso na tramitação de processos na Corregedoria do TJ-PI, o CNJ instaurou sindicância para apurar eventual desídia de juízes no cumprimento de seu mister.

Foi averiguado que alguns militares estavam à disposição do TJ-PI de forma irregular e sem necessidade, supondo estarem prestando serviço de segurança particular. O CNJ pediu esclarecimento, podendo configurar improbidade administrativa. O CNJ determinou a apresentação de um plano de redução substancial de PMs à disposição do Judiciário Estadual, permanecendo apenas os que exercem funções absolutamente necessárias.

No Setor de Precatórios do TJ-PI foram apuradas falhas como, por exemplo, o não pagamento de requisições de pequeno valor (RPV) e a inexistência de relação de precatórios preferenciais. Diante disso, o CNJ determinou a imediata adequação às diretrizes estabelecidas nas Resoluções n. 115 e n. 123, que tratam do assunto.

Diante do acúmulo de mandados que careciam de cumprimento, recomendou a implantação da Central de Mandados para distribuição mais efetiva de ordens judiciais para Oficiais de Justiça. Destaque-se que alguns juízes relataram que, após a inspeção do CNJ em 2009, as condições de trabalho melhoraram consideravelmente, pois receberam espaço maior para organização dos processos e distribuição de pessoal. Por outro lado, o CNJ encontrou deficiências nas varas especializadas de família e exigiu medidas objetivando dotar as unidades jurisdicionais de condições efetivas de funcionamento. A equipe do CNJ visitou também a comarca de Picos, encontrada em situação grave, haja vista a desorganização e elevado número de processos pendentes.

Como resultado dessa inspeção de retorno, a Corregedoria do CNJ instaurou procedimento para acompanhar irregularidades processuais, processos administrativos disciplinares, apensando aos autos de inspeção, com possibilidade de avocação de processos administrativos. Recomendou a adequação à norma do STF quanto à organização processual, ante a constatação de muitos processos sem numeração, capa, número das folhas e rubrica do servidor.

O CNJ determinou contratação, por licitação, de instituição financeira oficial para controlar o FERMOJUPI (Fundo Especial de Reaparelhamento e Modernização do Poder Judiciário do Estado do Piauí), haja vista a inexistência de controle e fiscalização das receitas arrecadadas pelo mesmo, com prazo de 45 (quarenta e cinco) dias para publicar edital e 30 (trinta) dias para apresentar as providências tomadas. Como também a contratação, por licitação, de instituição financeira para gestão da folha de pagamento e das custas e depósitos judiciais, o que antes havia sido dispensada a licitação. Exigiu, ainda, estudo sobre o equilíbrio econômico-financeiro que justificasse o preço do serviço no contrato nº 13/09 com o Banco do Brasil e no contrato nº 14/09 com a Caixa Econômica Federal.

No Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA), o diagnóstico encontrado foi o seguinte:

- Acúmulo de cartas precatórias aguardando cumprimento desde o ano 2004;
- Processos sob carga de advogados por mais de um ano;
- Deficiência de recursos humanos e materiais, recorrendo ao auxílio das Prefeituras vinculadas à comarca para a prestação do serviço forense;
- Inabilitação de secretários judiciais para exercerem cargo de função diretiva;
- Estrutura orgânica que desprestigia os servidores concursados, que ocupam somente 10% dos cargos em comissão nos Gabinetes de Desembargadores, muitos deles sem nenhum servidor efetivo;

- Gastos excessivos nos 24 Gabinetes de Desembargadores, contando com 426 cargos comissionados;
- Baixa produtividade, processos paralisados por ausência de movimentação, processos inconclusos, processos desaparecidos, correições improdutivas, despachos aguardando cumprimento há vários anos, ausência de rotinas de trabalho e movimentação de processos por critérios subjetivos;
- Militares prestando serviços em residências de Desembargadores, e carência de segurança em fóruns do interior;
- Varas Criminais sem controle dos processos de réus presos;
- Omissão da cúpula do TJ-MA quanto à turbação a fóruns do interior;
- Favorecimento de sentenças;
- Remoção de magistrado sem cumprimento das formalidades exigidas pelo CNJ;
- Omissão no julgamento e na aplicação de sanções a magistrados submetidos à representação;
- Manipulações na folha de pagamento e impunidade quanto a denúncias relacionadas ao tema.

A equipe de inspeção do CNJ destacou como exemplo de boas práticas na prestação jurisdicional as seguintes Varas de São Luís: 9ª Vara Cível, 10ª Vara Criminal, 8ª Vara Criminal e 7ª Vara de Família.

Como forma de sanar as irregularidades encontradas no TJ-MA, o CNJ determinou a realização de mutirão para dar cumprimento às Cartas Precatórias atrasadas, a implementação de ampla reestrutura funcional nos Gabinetes dos Desembargadores, a prestação de informações sobre grau de parentesco existente entre magistrados e servidores do TJ-MA e outros órgãos, a readequação dos trabalhos dos PMs, a realização de correições ordinárias anuais, a instauração de sindicância para apurar favorecimento de partes ou advogados nos processos que contaram com preferência na tramitação, a implementação de métodos de racionalização dos trabalhos, e a instauração de sindicância para apuração de servidores fantasmas.

Após implantadas as medidas acima indicadas, o Programa Integrar, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), foi responsável pelo envio de quase 22 mil processos conclusos para os juízes do Maranhão, que estavam distribuídos entre as Varas cíveis, criminais, Varas de família e nos Juizados Especiais do Estado. Foram emitidos 10.689 atos ordinatórios (aqueles atos que impulsionam os processos e que podem ser feitos nas próprias secretarias do Tribunal de Justiça, sem a necessidade de serem levados para um juiz) e realizada a juntada de

documentos referentes a mais 18.985 processos (cuja tramitação dependia da reunião destes documentos). Além disso, foram remetidos ao arquivo do TJMA um total de 59.462 processos que já tinham sido concluídos, mas permaneciam dispostos em pastas e caixas nas secretarias judiciais - muitos deles sem que se tivesse dado baixa como processos encerrados.

A equipe do CNJ também foi responsável pelo estabelecimento de prazos e publicação de certificados referentes a 5.589 processos. O grupo saiu do Maranhão deixando os servidores capacitados para dar continuidade ao trabalho e com mais de 600 audiências programadas até dezembro. No primeiro Tribunal do Júri, mais precisamente, foram agendadas 279 audiências. E, no segundo Tribunal do Júri, 348 audiências.

Em 2011, a Corregedoria Nacional de Justiça do CNJ realizou Inspeção de Revisão, instaurada pelas Portarias n. 37 e n. 43, em maio, cujo Auto Circunstanciado foi apresentado em maio de 2012, a fim de verificar o cumprimento das determinações constantes do Auto Circunstanciado aprovado na 77ª Sessão Ordinária do Plenário, realizada no dia 27.01.2009.

No que diz respeito a sindicâncias e processos administrativos, foi apurado que alguns processos administrativos disciplinares (PADs) foram arquivados por prescrição, haja vista a paralisação do PAD por muito tempo, como também PAD muito antigo sem previsão para julgamento. O CNJ instaurou sindicância para apuração das responsabilidades e penalização dos gestores. Determinou ao TJ-MA a adequação, em 30 (trinta) dias, das normas relativas aos PADs aplicáveis aos magistrados à Resolução CNJ n. 135, de 13 de julho de 2011.

Quanto à estrutura dos órgãos, foram constatadas instalações físicas de fóruns bastante vulneráveis a furtos, como o fórum da Comarca de Rosário que sofreu furtos e danos no imóvel.

Referente ao setor de Recursos Humanos, foi constatada a concessão indevida de diárias, sem a comprovação da participação em congressos e eventos. O valor das diárias estava acima do que recebem os Ministros do STF, recomendando o CNJ a diminuição proporcional, a devolução das mesmas e a penalização dos servidores/magistrados que as perceberam incorretamente, o que foi atendido pelo TJ-MA.

O CNJ recomendou ainda a urgente melhoria do sistema de processamento da folha de pagamento, o que foi atendido pelo TJ-MA com a contratação de empresa para aquisição do Sistema MENTHOR, um sistema em baixa plataforma que facilita o acesso a informações mais consistentes e com maior agilidade.

Também foi recomendada a redução em 50% do quadro de servidores comissionados dos gabinetes dos Desembargadores, e o TJ-MA, por resolução, mudou de 11 (onze) para 7 (sete) servidores por gabinete. O CNJ considerou acatada parcialmente a orientação, haja vista

a redução ter sido de 40% e os servidores efetivos representarem apenas 20% da força de trabalho nos gabinetes.

Foram verificadas irregularidades na contratação da obra de reforma do fórum de São Luís “Fórum Desembargador Sarney Costa”, quanto ao cálculo dos encargos sociais dos trabalhadores e indicação de índices contábeis acima dos normalmente adotados nas licitações para execução de obra, como também no processo licitatório de reforma e construção de alguns fóruns de comarcas como das cidades de Santa Inês, Estreito, Carolina e Alto do Parnaíba, e exigiu algumas adequações às normas licitatórias.

A revisão da inspeção constatou que a contratação de militares inativos pelo TJ-MA para proteção de prédios do Poder Judiciário está de acordo com as recomendações feitas pelo CNJ, como também o uso dos carros oficiais. Foram exonerados os funcionários fantasmas e os que se encontravam em situação irregular verificados na inspeção passada. Foi recolhida declaração anual de bens dos magistrados desde 2004. Foi determinado ao TJ-MA constituir nova composição para o Conselho Administrativo do FERJ (Fundo Especial de Modernização e Reparelhamento do Judiciário) e solicitar ao Tribunal de Contas do Estado (TCE) a realização de auditoria no intuito de levantar falhas na arrecadação e administração dos recursos.

O CNJ considerou insatisfatório o remanejamento de servidores para secretarias com excesso de trabalho, cujo Núcleo de Planejamento Estratégico do TJ-MA havia se comprometido a efetivar, constatando burla à sua determinação e instaurou sindicância para apurar a causa do não cumprimento da determinação.

Quanto aos setores no TJ-PI e TJ-MA responsáveis pela execução do planejamento estratégico, a criação do Núcleo de Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA) se deu em 2009, e do planejamento estratégico no Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI), em 2010, por determinação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução CNJ n. 70/2009.

### **3.4 PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL**

Para traçar as Metas Nacionais (MN) a serem alcançadas pelos tribunais brasileiros, o Conselho Nacional de Justiça coordena encontros nacionais anuais do judiciário, nos quais participam os Presidentes e Corregedores dos Tribunais e Conselhos e Associações Nacionais de Magistrados com o objetivo de:

1 - unificar as diretrizes estratégicas de atuação, com base na cooperação mútua entre as instituições.

2- avaliar a estratégia nacional;

3 - divulgar e premiar o desempenho de tribunais, unidades e servidores no cumprimento das Metas Nacionais (MN);

4 - aprovar metas nacionais, diretrizes e iniciativas estratégicas para o biênio subsequente; e

5 - ajustar, quando necessário, as metas nacionais, as diretrizes e as iniciativas estratégicas previamente aprovadas no encontro do ano anterior.

O primeiro Encontro Nacional ocorreu em 25 de agosto de 2008, em Brasília, sob a presidência do Ministro Gilmar Mendes, também presidente do Supremo Tribunal Federal. O mais recente (VIII Encontro Nacional do Poder Judiciário) foi realizado em Florianópolis/SC, nos dias 10 e 11 de novembro de 2014, e contou com a participação dos presidentes e representantes dos 91 tribunais brasileiros (sítio CNJ, Metas Nacionais).

Os relatórios emitidos pelo CNJ, anualmente, descrevem a situação dos tribunais no que diz respeito a celeridade e a eficiência na prestação jurisdicional, gestão administrativa e financeira de cada tribunal, informando o cumprimento das metas pré-estabelecidas em reunião anual entre todos os presidentes de tribunais, conforme art. 4º, §2º da Resolução n. 198/14 do CNJ (sítio CNJ, Metas Nacionais).

Atualmente, a Resolução CNJ n. 70/2009 foi revogada e substituída pela Resolução n. 198/2014 que, de acordo com o art. 12 desta, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) ratificou as deliberações de objetivos anteriormente vigentes (Resolução n. 70/2009 - Plano Estratégico Nacional).

Dentre os indicadores de medição que são avaliados em cada tribunal, estão: índice de processos julgados (julgar maior quantidade de processo do que os distribuídos no período de referência), taxa de congestionamento, índice de produtividade dos magistrados (processos baixados/cargos de magistrados providos), índice de produtividade dos servidores (processos baixados/ servidores efetivos, requisitados e comissionados), despesa com recursos humanos, força de trabalho (magistrados, servidores efetivos, servidores sem vínculo, servidores requisitados), litigiosidade (casos novos, casos pendentes, processos baixados, sentenças prolatadas, carga de trabalho por magistrado, casos novos por habitante).

Esses indicadores, cujo acompanhamento se dá pelo Departamento de Pesquisas Jurídicas do CNJ, estão disponibilizadas através do *Sistema Justiça em Números* (criado em 2006), do *Sistema Metas Nacionais* (iniciado em 2009) e do mapa estratégico (Relatório de

desempenho da execução da estratégia) realizado trimestralmente pelo Departamento de Gestão Estratégica do CNJ, que permitem medir a efetividade do planejamento estratégico nos Tribunais de Justiça, mais especificamente TJ-PI e TJ-MA, objeto de estudo desta pesquisa.

Exemplificando o resultado de um Encontro Nacional, segue abaixo quadro com as metas aprovadas para 2015 nos tribunais estaduais:

**Quadro 1: Metas e diretrizes aprovadas - justiça estadual para o ano de 2015**

<b>Meta 1</b>	Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente.
<b>Meta 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•1º grau: Identificar e julgar, até 31/12/2015, pelo menos 80% dos processos distribuídos até 31/12/2011.</li> <li>•2º grau: Identificar e julgar, até 31/12/2015, pelo menos 80% dos processos distribuídos até 31/12/2012.</li> <li>• Juizados Especiais e Turmas Recursais: Identificar e julgar, até 31/12/2015, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2012.</li> </ul>
<b>Meta 3</b>	Impulsionar os trabalhos dos CEJUSCs e garantir aos Estados que já o possuem que, conforme previsto na Resolução 125/2010, homologuem acordos pré-processuais e conciliações em número superior à média das sentenças homologatórias nas unidades jurisdicionais correlatas. Aos que não os possuem, a meta é a implantação de número maior do que os já existentes.
<b>Meta 4</b>	Identificar e julgar, até 31/12/2015, pelo menos 70% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídas até 31/12/2012.
<b>Meta 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•1º grau: Identificar e julgar, até 31/12/2015, as ações coletivas distribuídas até 31/12/2012.</li> <li>•2º grau: Identificar e julgar, até 31/12/2015, as ações coletivas distribuídas até 31/12/2013.</li> </ul>
<b>Meta 7</b>	Gestão estratégica das ações de massa com identificação e monitoramento do acervo de demandas repetitivas.

*Fonte: CNJ (Metas Nacionais)*

Para auxiliar os tribunais a executarem a estratégia, o CNJ disponibiliza a infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação, a fim de diminuir a inconsistência nos números apontados pelos informantes. Também cobra dos tribunais o aprimoramento das informações orçamentárias e financeiras disponibilizadas na Internet e a destinação de recursos em cada tribunal para iniciativas estratégicas, entre outros.

### 3.4.1 METAS NACIONAIS

As Metas Nacionais do Poder Judiciário são os objetivos a serem alcançados pelos tribunais visando diminuir o estoque de processos pendentes de julgamento. Todos os anos acontecem os Encontros Nacionais com a participação do CNJ e dos Presidentes de Tribunais.

Os números relativos aos indicadores de medição coletados pelo “Sistema Metas Nacionais”, junto aos tribunais, são divulgados também no Relatório “Justiça em Números”, por meio do Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESPJ), ao qual os tribunais são

integrados, conforme Resolução CNJ n. 76, de 12 de maio de 2009. As informações são obtidas junto às Presidências dos Tribunais, os quais devem obedecer aos princípios de publicidade, eficiência, transparência, obrigatoriedade de informação dos dados estatísticos e presunção de veracidade.

Os números fornecidos pelos tribunais ao SIESPJ são trabalhados estatisticamente e publicado, anualmente, o “Relatório Justiça em Números”, que expõe os principais indicadores da justiça brasileira, com base nos dados globais sobre despesas, recursos humanos, litigiosidade, congestionamento e produtividade. Esse relatório apresenta os dados consolidados dos órgãos do Poder Judiciário, excluindo o Supremo Tribunal Federal (STF) e os Conselhos.

As Metas Nacionais foram, inicialmente, estipuladas no 2º Encontro Nacional do Judiciário, que aconteceu em Belo Horizonte-MG, em 2009. Ao final do Encontro, os tribunais brasileiros traçaram 10 metas de nivelamento para o Judiciário no ano de 2009. O grande destaque foi a Meta 2, que determinou aos tribunais que identificassem e julgassem os processos judiciais mais antigos, distribuídos aos magistrados até 31/12/2005 (sítio CNJ, Metas).

A Meta 2 pretendia acabar com o estoque de processos causadores de altas taxas de congestionamento nos tribunais e, assim, dar agilidade e eficiência nos trâmites da prestação jurisdicional. Também foram definidas outras metas importantes para organizar o trabalho nas varas de justiça, informatizar o Judiciário e dar publicidade aos seus atos (sítio CNJ, Metas).

O 3º Encontro Nacional do Judiciário aconteceu em São Paulo, no ano de 2010. A meta 2 passou a abranger o ano de 2006, cabendo aos tribunais julgarem todos os processos distribuídos até 31/12/2006. A meta 1 determinou o julgamento de quantidade de processos maior do que o número que entrou na Justiça em 2010 (sítio CNJ, Metas).

No Rio de Janeiro foi realizado o 4º Encontro Nacional, nos dias 6 e 7 de dezembro de 2010. Dentre as iniciativas planejadas destacou-se a meta de responsabilidade social, que consistiu em implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos (sítio CNJ, Metas).

O 5º Encontro Nacional aconteceu em Porto Alegre-RS e definiu como metas nacionais para 2012 a disponibilização, pelos tribunais, de informações processuais na internet, com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça; a criação do Núcleo de Cooperação Judiciária, com a instituição do juiz de cooperação; a implantação de sistema eletrônico para consulta a tabelas de custas e emissão de

guia de recolhimento, iniciativas voltadas à modernização, celeridade e efetivação da justiça (sítio CNJ, Metas).

As Metas Nacionais para 2013 foram aprovadas nos dias 5 e 6 de novembro de 2012, em Aracaju-SE, no 6º Encontro Nacional, e tratavam da proteção dos direitos do cidadão e da probidade administrativa, com destaque para a meta 18, cujo objetivo era identificar e julgar, até 31/12/2013, as ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31/12/2011. Essa meta envolveu o STJ, as Justiças Estadual, Federal, Militar Estadual e Militar da União, e evidenciou a necessidade de priorizar o processo e julgamento de ações relativas a práticas lesivas ao patrimônio público e aos princípios da administração pública. Essa meta segue no ano de 2014, com renumeração da meta 18 para meta 4, assim definida: a Justiça Estadual, a Justiça Militar da União e os Tribunais de Justiça Militares Estaduais, deverão julgar as ações distribuídas até 31 de dezembro de 2012, e a Justiça Federal e no STJ, 100% das ações distribuídas até 31 de dezembro de 2011 e 50% das ações distribuídas em 2012. Também foram estabelecidas a Meta 16 para fortalecer a estrutura de controle interno nos tribunais e a Meta 17 com o fim de desenvolver, nacionalmente, sistemas efetivos de licitações e contratos (sítio CNJ, Metas).

Dias 18 e 19 de novembro de 2013, no VII Encontro Nacional, em Belém-PA, seis metas foram aprovadas para 2014 como também os macrodesafios do Poder Judiciário para o período 2015-2020 (sítio CNJ, Metas).

Por último, em Florianópolis, nos dias 10 e 11 de novembro de 2014, ocorreu o VIII Encontro Nacional, no qual foram aprovadas sete metas nacionais: "Julgar mais processos que os distribuídos", "Julgar processos mais antigos", "Aumentar os casos solucionados por conciliação", "Priorizar o julgamento dos processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa", "Impulsionar processos à execução", "Priorizar o julgamento das ações coletivas" e "Priorizar o julgamento dos processos dos maiores litigantes e dos recursos repetitivos" (sítio CNJ, Metas).

Ressalte-se que a Resolução CNJ n. 70/2009 estabeleceu o Plano Estratégico Nacional para o período 2009-2014, e atualmente foi substituída, pela Resolução CNJ n. 198, de 1º de julho de 2014, que assevera os macrodesafios do Poder Judiciário para o período 2015-2020.

### **3.4.2 JUSTIÇA EM NÚMEROS**

Inicialmente, o Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ) foi criado pela Lei nº 11.364, de 26 de outubro de 2006, com o objetivo de desenvolver pesquisas destinadas ao

conhecimento da função jurisdicional brasileira; realizar análise e diagnóstico dos problemas estruturais e conjunturais dos diversos segmentos do Poder Judiciário; e fornecer subsídios técnicos para a formulação de políticas judiciárias (Justiça em Números 2007, 2007).

O DPJ produz anualmente o relatório “Justiça em Números”, cuja análise das variáveis e indicadores retrata o desempenho dos tribunais. Investiga as seguintes categorias: insumos, dotações e graus de utilização, em que são levantados dados sobre despesas, pessoal, recolhimentos/receitas, informática e área física; litigiosidade, em que são calculados os casos novos, a carga de trabalho, a taxa de congestionamento, a taxa de recorribilidade externa e interna e a taxa de reforma da decisão; acesso à Justiça, em que se averigua a despesa com assistência judiciária e o quantitativo de pessoal atendido; e perfil das demandas em que se levanta a participação governamental nas demandas judiciais (Justiça em Números 2007, 2007).

O relatório Justiça em Números visa à ampliação do processo de conhecimento do Poder Judiciário por meio da coleta, da sistematização de dados estatísticos e do cálculo de indicadores capazes de retratar o desempenho dos tribunais. Os dados englobam infográficos, indicadores por magistrados, indicadores por produtividade, movimentação processual, indicadores por servidor.

Ele passou a funcionar em 2003, como resultado de estudo encomendado pelo Supremo Tribunal Federal (STF) ao Centro de Pesquisa de Opinião Pública da Universidade de Brasília (DATAUnB) que prestou serviço de consultoria na intenção de construir o sistema integrado de informações do Poder Judiciário. Inicialmente, contou com indicadores estatísticos propostos pela Justiça Federal, Estadual e do Trabalho que apresentavam maior relevância e confiabilidade. Os outros indicadores propostos foram baseados em indicadores de planejamento e gestão e nos resultados da pesquisa de imagem do Judiciário (Justiça em Números 2008, 2008).

Diante dessa conjuntura, esse relatório buscou a ampliação do processo de conhecimento do Poder Judiciário, impulsionado pelos novos fatos político-institucionais, como as discussões no Congresso Nacional para a Reforma do Poder Judiciário, a promulgação da Emenda Constitucional 45 (EC 45/04) e a criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (Justiça em Números 2008, 2008).

Em agosto de 2005, o CNJ criou o Sistema de Estatística do Poder Judiciário (Resolução CNJ n. 4/2005), com o objetivo de concentrar e analisar os dados encaminhados por todos os tribunais do país (art. 1º). Até que o Sistema de Estatística do Poder Judiciário Nacional (SIESPJ) fosse regulamentado pelo Conselho, a Assessoria de Gestão Estratégica do

STF foi o órgão responsável pela coleta e consolidação dos dados (Justiça em Números 2008, 2008).

As três primeiras edições do relatório Justiça em Números, com dados relativos a 2003, 2004 e 2005, serviram para aprimorar os meios de coleta de dados, reformular o sistema de informação da pesquisa e fundamentar a Resolução CNJ n. 15, editada em 20 de abril de 2006, que dispõe sobre a regulamentação do Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ (Justiça em Números 2008, 2008).

Essa regulamentação possibilitou a obrigatoriedade da informação estatística para os órgãos do sistema judiciário nacional. Os dados apresentados são de responsabilidade exclusiva dos tribunais que participaram da pesquisa e, no intuito de evitar equívocos, os dados apresentados pelos Tribunais são submetidos à validação pelos órgãos respondentes pesquisa de imagem do Judiciário (Justiça em Números 2008, 2008).

O artigo 12 da Resolução CNJ n. 15/2006 dispõe que a função de orientar e supervisionar a geração, o recebimento e a análise crítica dos dados estatísticos do Poder Judiciário fica a cargo da Comissão Permanente de Estatística (Comissão de Estatística e Gestão Estratégica) do CNJ (Justiça em Números 2008, 2008).

Os indicadores do relatório citado traçam um panorama global da justiça brasileira e são utilizados para orientar o CNJ no planejamento estratégico e na realização de diagnósticos sobre a situação do Poder Judiciário.

O CNJ menciona que os indicadores constantes da Resolução CNJ n. 15, de 2006, seguem os propósitos básicos descritos no Plano Ibero-Americano de Estatística Judicial (PLIEJ): podem ser utilizados para gestão estratégica do Poder Judiciário, para o desenho e monitoramento de políticas públicas judiciais e, por fim, servem como prestação de contas à sociedade (Justiça em Números 2008, 2008).

Segundo Resolução CNJ n. 15/2006, os dados são coletados via preenchimento de formulário eletrônico, disponibilizado no sítio do CNJ, com a periodicidade de informação de seis em seis meses. O relatório em epígrafe apresenta todos os indicadores em forma de tabelas e gráficos e é publicado anualmente, após consolidação realizada pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ) do Conselho Nacional de Justiça (Justiça em Números 2008, 2008).

Com vistas ao aprimoramento do sistema de estatística, a Comissão de Estatística e Gestão Estratégica, com auxílio do Departamento de Pesquisas Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça, usualmente realiza seminários e encontros do grupo de estudo formado por servidores e magistrados dos Tribunais Regionais Federais, Tribunais de Justiça dos Estados, Tribunais Regionais do Trabalho, Conselho da Justiça Federal e representantes de associações

de magistrados, para uniformizar os conceitos entre os tribunais, melhorar a conceituação das variáveis e criar novos indicadores baseados nas tabelas processuais unificadas (Justiça em Números 2008, 2008).

### **3.5 FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES E MAGISTRADOS**

Com o propósito de capacitar e qualificar servidores e magistrados, o CNJ instituiu o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud), o Plano Nacional de Capacitação Judicial, o Portal de Educação a Distância (EaD), e o Banco de Tutores (sítio CNJ, Formação e Capacitação).

O CEAJud tem a função de coordenar e promover, com os tribunais, a educação corporativa e o desenvolvimento das competências necessárias ao aperfeiçoamento de servidores para o alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário (sítio CNJ, Formação e Capacitação).

O Plano Nacional de Capacitação Judicial tem por escopo integrar as ações de aperfeiçoamento e formação oferecidas pelas escolas judiciais do Brasil (sítio CNJ, Formação e Capacitação).

O Portal de Educação a Distância (EaD) é um espaço virtual no qual servidores e magistrados participam de fóruns de discussão, inscrevem-se em cursos *on-line* e obtêm informações sobre essa modalidade de ensino (sítio CNJ, Formação e Capacitação).

Por sua vez, o Banco de Tutores é um sistema que reúne informações de magistrados e servidores que tenham interesse em atuar como tutores e instrutores em cursos presenciais e a distância – EaD (sítio CNJ, Formação e Capacitação).

### **3.6 SISTEMA CARCERÁRIO, EXECUÇÃO PENAL E MEDIDAS SOCIOEDUCATIVAS**

A Lei 12.106/2009 criou o Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas (DMF) que possui a função de desenvolver ações relacionadas ao sistema carcerário, à execução penal e às medidas socioeducativas, visando aperfeiçoar a prestação jurisdicional das varas criminais e de execução penal, bem como a reinserção de presos e egressos (sítio CNJ, Sistema Carcerário e Execução Penal).

Em 2011, através da Portaria CNJ n. 46/2011, foi instituído o Grupo de Trabalho de Juízes de Varas de Penas e Medidas Alternativas, a fim de consolidar a Política Criminal das Penas e Medidas Alternativas e tentar amenizar os problemas do sistema prisional, tais como a superlotação e excesso de prazo na execução. Esse grupo de trabalho fez uma parceria com o Ministério da Justiça para concretizar uma política para o Sistema Nacional de Penas e Medidas, sobretudo quanto à questão do desencarceramento (sítio CNJ, Sistema Carcerário e Execução Penal).

Dentre as ações do DMF podem ser descritos: Sistemas Geopresídios, Calculadora de Execução Penal, Calculadora de Prescrição da Pretensão Executória, Calculadora de Prescrição da Pretensão Punitiva, Banco Nacional de Mandados de Prisão (Resolução CNJ n. 137); Publicações: Cartilha de Adolescente Privado de Liberdade, Cartilha da Mulher Presa, Cartilha da Pessoa Presa, Cartilha do Empregador, Diagnóstico de Pessoas Presas no Brasil e Quantitativo da População Carcerária, Manual Prático de Rotinas das Varas Criminais e de Execução Penal, Plano de Gestão das Varas Criminais e de Execução Penal; Programas: Começar de Novo, Mutirão Carcerário, Cadastro Nacional de Adolescentes em Conflito com a Lei (CNAEL) e Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas (sítio CNJ, Sistema Carcerário e Execução Penal).

### **3.7 OUTROS PROGRAMAS E AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO CNJ**

Ainda o CNJ desenvolve os Programas: Cadastro Nacional de Adoção (CNA), que contém a relação de crianças e adolescente aptos à adoção; Programa Doar é Legal, para incentivar a doação de órgãos, células e tecidos; Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário (Proname); Justiça Plena, concernente ao monitoramento de processos de grande repercussão social; Programa Pai Presente, para auxiliar no reconhecimento de paternidade; Precatórios - programa que visa organizar e padronizar a gestão de precatórios nos tribunais para garantir o seu pagamento - Resolução CNJ n. 115 (sítio CNJ, Programas e Ações).

O CNJ coordena também ações voltadas para resolução de questões que envolvem o conflito de terras e o trabalho escravo; Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla); métodos consensuais de solução de conflitos com validade jurídica (conciliação e mediação); cooperação judiciária - rede nacional para agilizar o intercâmbio de atos judiciais; Fórum Nacional do Judiciário para monitoramento e resolução das demandas de assistência à Saúde; Ações de responsabilidade socioambiental, licitações

sustentáveis, boas práticas (gestão socioambiental), inspeções e audiências públicas - visitas em unidades judiciárias e administrativas e em cartórios extrajudiciais, padronização do número dos processos judiciais (Numeração Única); Política nacional de fortalecimento e melhoria da 1ª instância do Judiciário; Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública (Enasp); uniformização de classificação, movimentação e fase processuais (Tabelas Processuais Unificadas); Combate à exploração sexual, trabalhos forçados e retirada de órgãos; autorização de viagens de crianças e adolescentes ao exterior; e combate à violência doméstica e intrafamiliar contra a mulher (Lei Maria da Penha).

Destaque-se também os Sistemas Malote Digital, Cadastro de Entidades Devedoras Inadimplentes (Resolução CNJ n. 115) e Sistema de Gestão de Tabelas Processuais Unificadas (Resolução CNJ n. 46), Sistema de Estatísticas da Conciliação, Sistema Nacional de Bens Apreendidos (SNBA), Sistema Nacional de Interceptação Telefônica, Cadastro Nacional de Inspeções nos Estabelecimentos Penais (sítio CNJ, Sistemas)

Para enfrentar as altas taxas de congestionamento de processos relacionados a execução fiscal, em 2013, o CNJ premiou o Tribunal de Justiça do Distrito Federal pela prática da “Conciliação Fiscal Integrada”, do “Programa Conciliar é uma Atitude”, da Vara de Execução Fiscal do Distrito Federal, reconhecendo-a como um modelo a ser difundido e replicado, por causa dos excelentes resultados obtidos.

Para tanto, a Corregedoria Nacional de Justiça estabeleceu o Programa Nacional de Governo Diferenciada das Execuções Fiscais, a ser implantado na Justiça Estadual, para auxiliar os juízes na redução do acervo processual, para a implantação da prática premiada, adaptado às realidades locais, fornecendo-lhes instrumentos que colaborem para o alcance do resultado satisfatório. Nesse sentido, o juiz da execução fiscal fica encarregado de executar o programa e implantar medidas de gestão estratégica adequadas para o êxito da execução fiscal, inclusive buscando integração com outros Poderes.

Diante do exposto, o controle exercido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) possibilitou importantes avanços para o Poder Judiciário no tocante à modernização dos serviços, informatização, execução de projetos e sistemas com o fim de agilizar os trâmites processuais, bem como a implementação das Metas Nacionais no sentido de otimizar a gestão e aumentar a produtividade dos Tribunais.

Por outro lado, percebe-se a resistência de alguns setores da magistratura ante ao controle interno do CNJ devido ao corporativismo arraigado, tentando tirar o foco da fiscalização do comportamento do juiz e tornar esse órgão submisso à magistratura, somente para auxílio e supervisão. É o que revela a ex-Corregedora do CNJ, Eliana Calmon, em julho

de 2015, em entrevista para o Jornal O Globo. No entanto, ela continua afirmando que as instituições “ficam muito a cargo das pessoas que ocupam o cargo de direção”, e espera que haja uma evolução na próxima gestão (sítio O Globo, 2015).

Observando as ações desenvolvidas pelo CNJ junto ao Poder Judiciário, especificamente junto aos Tribunais de Justiça Estaduais, dentre eles o TJ-PI e o TJ-MA, objeto da presente pesquisa, verifica-se que foram fundamentais para a melhoria do desempenho de seus serviços junto ao jurisdicionado.

#### **4 O CONTROLE INTERNO E O DESEMPENHO DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA**

No primeiro capítulo, foi visto que a Emenda Constitucional 45 (EC 45/04) promoveu significativas alterações institucionais no Poder Judiciário brasileiro. Entre suas principais inovações, destacam-se o direito à razoável duração do processo, a proporcionalidade entre o número de juízes na unidade jurisdicional e a efetiva demanda judicial e a respectiva população, o funcionamento ininterrupto da atividade jurisdicional, a distribuição imediata dos processos em todos os graus de jurisdição, e a instituição do Conselho Nacional de Justiça.

No capítulo anterior foram expostas as ações desenvolvidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) junto aos tribunais brasileiros, principalmente no tocante ao planejamento estratégico concretizado em conjunto com todos os tribunais, que anualmente se reúnem para discutir as diretrizes do Planejamento Estratégico do Judiciário e as Metas Nacionais, a fim de apontar a realidade do Poder Judiciário a partir dos dados fornecidos por cada tribunal.

Este terceiro capítulo trata da conclusão da pesquisa, que é averiguar a eficiência operacional dos Tribunais de Justiça do Brasil, com foco no Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI) e Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA), a partir da iniciativa do CNJ, tomando por base o banco de dados do CNJ e ações desenvolvidas em conjunto com os tribunais na tentativa de modernizar o Poder Judiciário e dar celeridade aos processos, com vistas na melhoria da prestação jurisdicional junto à sociedade. Essa análise irá fundamentar a veracidade ou não da hipótese apresentada inicialmente neste estudo que o controle interno exercido pelo CNJ favorece o desempenho dos tribunais e, por consequência, o aperfeiçoamento da democracia. Observar-se-á se houve celeridade nos trâmites judiciais e administrativos, e evolução na gestão.

Para operacionalizar o estudo, algumas categorias foram selecionadas: índice de processos julgados (julgar maior quantidade de processos existentes que os distribuídos no período de referência), taxa de congestionamento, índice de produtividade dos magistrados (processos baixados/cargos de magistrados providos), índice de produtividade dos servidores (processos baixados/servidores efetivos, requisitados e comissionados), força de trabalho, litigiosidade.

Por fim, realizar-se-á uma análise descritiva da situação dos Tribunais de Justiça, mais especificamente sobre TJ-PI e TJ-MA, tomando por base relatórios oficiais no período de 2009-2014, fornecidos pelas instituições em epígrafe junto ao CNJ e disponibilizadas nos relatórios Justiça em Números e Metas Nacionais.

#### **4.1 COMPETÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL**

A Justiça Estadual comum é competente para apreciar matérias que não sejam parte da competência das outras justiças, como as especializadas e a federal comum, que tem suas competências delimitadas pela Constituição Federal. Possui, portanto, competência residual. Isto é, será da competência jurisdicional da Justiça Estadual comum todas as causas que não estiverem afetadas às competências jurisdicionais especializadas (federais ou estaduais) ou, ainda, da União - Justiça Federal comum (Justiça em Números 2009, 2009).

A Justiça Estadual, do ponto de vista administrativo, está estruturada em dois graus de jurisdição. O primeiro grau (ou 1ª instância) é composto pelos juízes de Direito e pelos Juizados Especiais Cíveis e Criminais e suas Turmas Recursais. O segundo grau (ou 2ª instância) é formado pelos 27 Tribunais de Justiça, com sede nas capitais dos Estados e no Distrito Federal (Justiça em Números 2009, 2009).

Os Juizados Especiais Cíveis e Criminais, criados pela Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995, são competentes para conciliação, processamento e julgamento das causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo (Justiça em Números 2009, 2009).

#### **4.2 APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO JUDICIÁRIA**

O Plano Estratégico Nacional foi instituído pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), através da Resolução n. 70/2009, e conta com indicadores de medição que informam ao CNJ se os tribunais atingiram resultados satisfatórios no respectivo ano. Os que não alcançam, havendo necessidade, são submetidos à inspeção, correção e demais prerrogativas do CNJ.

Para operacionalizar a troca e o acompanhamento das informações, o CNJ possui sistemas informatizados no intuito de agilizar os trâmites e gerir melhor os dados levantados junto aos tribunais, por meio do Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESPJ), ao qual os tribunais são integrados, conforme Resolução CNJ n. 76, de 12 de maio de 2009. As informações são obtidas junto às Presidências dos Tribunais, os quais devem obedecer aos princípios de publicidade, eficiência, transparência, obrigatoriedade de informação dos dados estatísticos e presunção de veracidade (Justiça em Números 2013, 2013).

Os números fornecidos pelos tribunais ao SIESPJ são trabalhados estatisticamente e publicado, anualmente, o relatório Justiça em Números, que expõe os principais indicadores da justiça brasileira, com base nos dados globais sobre despesas, recursos humanos, litigiosidade,

congestionamento e produtividade. Esse relatório apresenta os dados consolidados dos órgãos do Poder Judiciário, excluindo o Supremo Tribunal Federal (STF) e os conselhos (Justiça em Números 2013, 2013).

A cada ano, aprimoram-se os sistemas de coleta e de sistematização dos dados estatísticos do Poder Judiciário, avançando nas técnicas de visualização das informações (infográficos e mapas) e na concepção do indicador de eficiência dos Tribunais. Através desses dados é que são planejadas as políticas judiciárias, ações estratégicas de integração entre os próprios tribunais ou entre estes e outros órgãos da administração pública, buscando aperfeiçoar a prestação jurisdicional no Brasil (Justiça em Números 2014, 2014).

O CNJ também tornou possível a visualização das características de cada vara ou processo judicial, número total de atos e movimentações, mediante a integração dos sistemas de informação dos tribunais (Justiça em Números 2014, 2014).

Destaque-se que o CNJ lançou em 2013 o Selo Justiça em Números para reconhecer publicamente os tribunais com ações voltadas à melhoria da qualidade das informações prestadas ao SIESPJ, premiando os que inovarem e aperfeiçoarem seus sistemas de gestão da informação (Justiça em Números 2014, 2014).

O SIESPJ (Sistema de Estatística do Poder Judiciário) abrange os indicadores estatísticos fundamentais do Judiciário dispostos nas seguintes categorias: insumos, dotações e graus de utilização (receitas e despesas, estrutura); litigiosidade (carga de trabalho, taxa de congestionamento e recorribilidade e reforma de decisões); acesso à justiça; e perfil das demandas (Justiça em Números 2007, 2007).

O Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ) do CNJ recebe os dados estatísticos enviados pelos tribunais sob a supervisão da Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento (Justiça em Números 2007, 2007).

A primeira edição do Relatório Justiça em Números adveio no ano de 2004 observando os princípios reguladores do Banco Nacional de Dados do Poder Judiciário (BNDPJ), criado pelo Supremo Tribunal Federal (STF). Foi publicado também pelo CNJ as ilustrações da Série Histórica do quinquênio (2009-2013) e do triênio (2011-2013), além da Série Histórica inicial 2004-2008.

#### **4.3 CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO O PORTE DOS TRIBUNAIS**

O CNJ instituiu uma classificação para os tribunais, segundo o porte, utilizando a técnica estatística de análise multivariada (técnica voltada para casos em que se deseja sintetizar

a informação fornecida por diversas variáveis/indicadores), denominada análise de componentes principais, criando um *ranking* dos tribunais, segundo seu tamanho. Para tanto, aplica quatro variáveis no cálculo do escore: despesa total da justiça, total de processos em tramitação, total de magistrados e total de servidores, o que resultou na seguinte classificação:

**Quadro 2: Porte dos tribunais**

<u>Grande porte</u>	<u>Médio porte</u>	<u>Pequeno porte</u>
TJ de São Paulo	<b>TJ da Bahia</b>	<b>TJ da Paraíba</b>
TJ do Rio de Janeiro	TJ de Santa Catarina	TJ do Mato Grosso do Sul
TJ de Minas Gerais	<b>TJ de Pernambuco</b>	<b>TJ do Rio Grande do Norte</b>
TJ do Paraná	TJ de Goiás	<b>TJ de Sergipe</b>
TJ do Rio Grande do Sul	TJ do Distrito Federal e Territórios	TJ de Rondônia
	TJ do Espírito Santo	TJ do Amazonas
	<b>TJ do Ceará</b>	<b>TJ de Alagoas</b>
	TJ do Mato Grosso	TJ de Tocantins
	TJ do Pará	TJ do Acre
	<b>TJ do Maranhão</b>	TJ do Amapá
		TJ de Roraima
		<b>TJ do Piauí</b>

*Fonte: CNJ (2014)*

Sendo o objeto de estudo desde capítulo, os Tribunais de Justiça, com foco no Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI) e Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA), percebe-se pelo quadro acima que 05 (cinco) desses tribunais fazem parte do grupo de pequeno porte, quais sejam, Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI), Tribunal de Justiça de Alagoas (TJ-AL), Tribunal de Justiça de Sergipe (TJ-SE), Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJ-RN) e Tribunal de Justiça da Paraíba (TJ-PB); e 04 (quatro) estão inclusos na classificação de médio porte, quais sejam, Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA), Tribunal de Justiça do Ceará (TJ-CE), Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJ-PE) e Tribunal de Justiça da Bahia (TJ-BA).

Por ser a maior em termos de movimentação processual e despesas, a Justiça Estadual é a que conta com maior quantitativo de pessoal (70% dos magistrados e 66% dos servidores), seguida pela Justiça do Trabalho (19% dos magistrados e 13% dos servidores) e pela Justiça Federal (10% da força de trabalho), segundo dados do relatório Justiça em Números 2013 (Justiça em Números 2013, 2013).

A Justiça Estadual é o ramo que apresenta maior litigiosidade, já que abrange 71% dos processos ingressados em nível nacional, segundo dados coletados pelo CNJ publicado no relatório Justiça em Números 2013 (ano-base 2012). Verifica-se, neste ramo, relativa

desproporcionalidade dos recursos financeiros e humanos em comparação aos litígios, já que conta com 55% das despesas do Poder Judiciário Nacional, 70% dos magistrados, 66% de servidores, no entanto possui 78% dos processos em tramitação. Apesar de a Justiça do Trabalho ser a segunda maior em número de casos novos (3,9 milhões), em relação à tramitação, a Justiça Federal é mais representativa (11,2 milhões), em virtude do alto volume de processos pendentes que representam 72% de toda a tramitação desta Justiça (Justiça em Números 2013, 2013).

#### 4.4 SÍNTESE DOS RELATÓRIOS DO CNJ

Por conseguinte, neste item serão apresentadas as informações obtidas junto ao banco de dados do CNJ (Justiça em Números), dados esses colhidos perante os Tribunais de Justiça, e que irão fundamentar a veracidade ou não da hipótese apresentada inicialmente neste estudo, que afirma que as ações desenvolvidas pelo CNJ, advindas de seu controle interno, contribuiram para a melhoria do desempenho dos tribunais no que tange à modernização dos serviços e aumento da produtividade.

##### 4.4.1 RECURSOS HUMANOS

Concernente ao aspecto de Recursos Humanos aponta-se a sequência do número de magistrados em cada um dos Tribunais Estaduais do Nordeste Brasileiro e suas respectivas unidades judiciárias para cada 100.000 (cem mil) habitantes, no período de 2010 a 2014.

#### Quadro3: Número de Magistrados dos Tribunais Estaduais no Nordeste

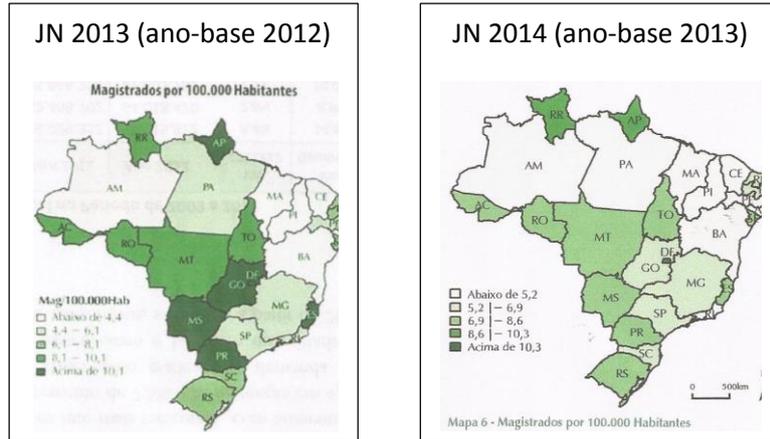
<b>Magistrados por 100.000 habitantes</b>						
Finalidade: Indicar o número de magistrados em cada um dos Tribunais Estaduais e suas respectivas unidades judiciárias para cada 100.000 habitantes do Estado no ano-base.						
-	Estados do Nordeste	2010 (ano-base 2009)	2011 (ano-base 2010)	2012 (ano-base 2011)	2013 (ano- base 2012)	2014 (ano-base 2013)
01	Sergipe	7,6	7,1	7,1	Entre 6,1 e 8,1	Entre 6,9 e 8,6
02	Rio Grande do Norte	7,3	6,7	6,3	Entre 6,1 e 8,1	entre 5,2 e 6,9
03	Pernambuco	5,9	5,7	4,8	Entre 4,4 e 6,1	Abaixo de 5,2
04	Paraíba	5,2	6,3	5,1	Entre 6,1 e 8,1	entre 5,2 e 6,9
05	Bahia	4,6	4,0	4,5	Abaixo de 4,4	Abaixo de 5,2

06	Ceará	4,6	4,7	5,7	Abaixo de 4,4	Abaixo de 5,2
07	<b>Maranhão</b>	<b>4,5</b>	<b>5,4</b>	<b>4,1</b>	<b>Abaixo de 4,4</b>	<b>Abaixo de 5,2</b>
08	<b>Piauí</b>	<b>4,4</b>	<b>5,6</b>	<b>5,0</b>	<b>Abaixo de 4,4</b>	<b>Abaixo de 5,2</b>
09	Alagoas	4,1	5,0	4,8	Abaixo de 4,4	Abaixo de 5,2

Fonte: CNJ, *Justiça em Números*

Veja a representação nos mapas abaixo, onde estão todos os Estados brasileiros:

**Figura 1: Número de Magistrados dos Tribunais Estaduais no Brasil**



Fonte: CNJ (2013)

Logo abaixo, o quantitativo de servidores do quadro efetivo em cada um dos Tribunais Estaduais e suas respectivas unidades judiciárias para cada 100.000 (cem mil) habitantes.

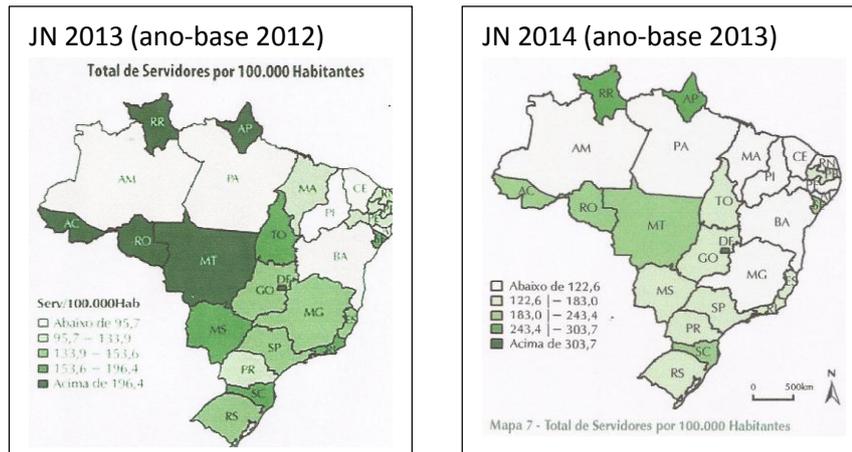
**Quadro 4: Número de servidores efetivos dos Tribunais Estaduais no Nordeste**

<b>Servidores do quadro efetivo por 100.000 habitantes</b>						
Finalidade: Indicar o quantitativo de servidores do quadro efetivo em cada um dos Tribunais Estaduais e suas respectivas unidades judiciárias para cada 100.000 habitantes do Estado, no ano-base.						
	Estados do Nordeste	2010 (ano-base 2009)	2011 (ano-base 2010)	2012 (ano-base 2011)	2013 (ano-base 2012)	2014 (ano-base 2013)
01	Sergipe	97	108	111	Entre 153,6 e 196,4	Entre 183,0 e 243,4
02	Paraíba	71	73	72	Entre 95,7 e 133,9	Entre 122,6 e 183,0
03	Bahia	69	67	70	Abaixo de 95,7	Abaixo de 122,6
04	Rio Grande do Norte	63	62	61	Entre 95,7 e 133,9	Abaixo de 122,6
05	<b>Maranhão</b>	<b>45</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>Entre 95,7 e 133,9</b>	<b>Abaixo de 122,6</b>
06	Pernambuco	42	55	60	Entre 95,7 e 133,9	Abaixo de 122,6
07	<b>Piauí</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>50</b>	<b>Abaixo de 95,7</b>	<b>Abaixo de 122,6</b>
08	Ceará	34	33	36	Abaixo de 95,7	Abaixo de 122,6
09	Alagoas	33	32	32	Abaixo de 95,7	Abaixo de 122,6

Fonte: CNJ, *Justiça em Números*

Veja a representação nos mapas abaixo em comparativo com os outros Estados do país:

**Figura 2: Número de servidores efetivos dos Tribunais Estaduais no Brasil**



Fonte: CNJ, *Justiça em Números*

No relatório de 2013 (ano-base 2012), na análise de cada TJ (Tribunal de Justiça), tem-se que a proporção dos servidores a cada 100 mil habitantes possui distribuição heterogênea, sendo os tribunais com menor proporção o da Bahia, Alagoas, Ceará, Pará e Amazonas (Justiça em Números 2013, 2013).

Com base no relatório Justiça em Números 2014 (JN 2014), ano-base 2013, oito dos nove estados que apresentam o menor indicador demográfico no tocante aos magistrados (Alagoas, Amazonas, Bahia, Ceará, Maranhão, Pará, Pernambuco e Piauí – todos eles no Norte e Nordeste do país) também apresentam os menores índices quanto à proporção de servidores por 100 mil habitantes. Os únicos casos que apresentam maior concentração de servidores em relação à distribuição de magistrados são os Estados do Rio de Janeiro e de Santa Catarina (Justiça em Números 2014, 2014).

#### 4.4.2 LITIGIOSIDADE TOTAL

Litigiosidade total se refere à taxa de congestionamento dos Tribunais de Justiça, que consiste na proporção entre o total de processos baixados (julgados em definitivo) em face do total de processos que tramitaram (soma de casos novos e casos pendentes). Ou seja, a taxa de

congestionamento busca medir se as novas demandas e os casos pendentes do período anterior são finalizadas ao longo do ano (Justiça em Números 2009, 2009).

A seguir, tem-se o quadro contendo a síntese do indicador “casos novos por 100.000 (cem mil) habitantes” que indica o número de casos novos que ingressaram ou foram protocolizados para cada 100.000 habitantes do Estado no período-base, relativo aos Tribunais de Justiça:

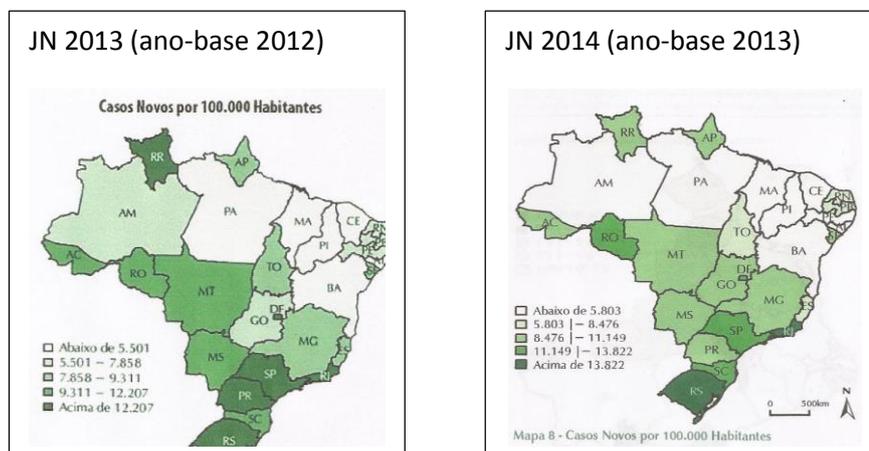
**Quadro 5: Número de processos novos dos Tribunais Estaduais no Nordeste (2010-2014)**

<b>Casos Novos por 100.000 habitantes</b>						
Finalidade: Indicar o número de casos novos que ingressaram ou foram protocolizados para cada 100.000 habitantes do Estado no período-base.						
	Estados do Nordeste	2010 (ano-base 2009)	2011 (ano-base 2010)	2012 (ano-base 2011)	2013 (ano-base 2012)	2014 (ano-base 2013)
01	Sergipe	-	6.413	6.833	Entre 7.858 e 9.311	Entre 8.476 e 11.149
02	Rio Grande do Norte	-	5.914	5.733	Entre 5.501 e 7.858	Entre 5.803 e 8.476
03	Paraíba	-	5.754	7.273	Entre 5.501 e 7.858	Entre 5.803 e 8.476
04	Bahia	-	4.412	4.164	Abaixo de 5.501	Abaixo de 5.803
05	Alagoas	-	4.000	4.212	Abaixo de 5.501	Abaixo de 5.803
06	Pernambuco	-	3.993	4.477	Entre 5.501 e 7.858	Abaixo de 5.803
07	<b>Maranhão</b>	-	<b>2.695</b>	<b>3.409</b>	<b>Abaixo de 5.501</b>	<b>Abaixo de 5.803</b>
08	Ceará	-	2.672	3.541	Abaixo de 5.501	Abaixo de 5.803
09	<b>Piauí</b>	-	<b>2.262</b>	<b>2.612</b>	<b>Abaixo de 5.501</b>	<b>Abaixo de 5.803</b>

Fonte: CNJ, Justiça em Números

A figura 3 revela a representação do número de novos casos nos Tribunais Estaduais no Brasil:

**Figura 3: Número de processos novos nos Tribunais Estaduais no Brasil (2012-2013)**



Fonte: Justiça em Números (2014)

Algumas inferências foram explicitadas pelo relatório do CNJ 2014 (Justiça em Números 2014) em relação ao número de casos novos por 100.000 habitantes. Em sua análise, os indicadores socioeconômicos relacionados ao grau de desenvolvimento de uma determinada área são proporcionais ao número de casos novos. Como comportamento geral, as unidades da federação com maior número de casos novos por habitante apresentam, comparativamente ao restante do país, dados mais expressivos quanto aos respectivos indicadores socioeconômicos e demográficos agregados. No sentido inverso, observa-se que, em geral, regiões com menor desenvolvimento socioeconômico tendem a apresentar menor demanda judicial. No caso do Nordeste, seis dos nove Estados da Região situam-se na menor faixa quanto ao índice de demanda judicial – menos de 5.803 casos novos por 100 mil habitantes (Justiça em Números 2014, 2014).

Por outro lado, foi possível deduzir que, se do ponto de vista da demanda formalizada perante o Judiciário, há uma certa correlação entre os índices de desenvolvimento e o número de casos novos, do ponto de vista da produtividade judicial, há uma menor influência dos indicadores socioeconômicos e o número de processos baixados, como no caso da Região Norte em que há estados enquadrados nas cinco faixas de processos baixados (CNJ, Relatório Justiça em Números 2014, 2014).

Mantêm-se entre os menos demandados proporcionalmente aos habitantes os TJs do Pará, Maranhão, Piauí, Ceará, Alagoas e Bahia, todos da região Norte e Nordeste (CNJ, Relatório Justiça em Números 2013, 2013).

Ato contínuo, a tabela abaixo descreve o indicador “Processos que tramitaram” em alusão à soma dos processos novos e processos pendentes. Importante frisar que há registros somente dos dados de 2013 (ano-base 2012) e 2014 (ano-base 2013), sem histórico anterior, com o seguinte detalhamento:

#### **Quadro 6: Número de processos em tramitação nos Tribunais Estaduais no Nordeste**

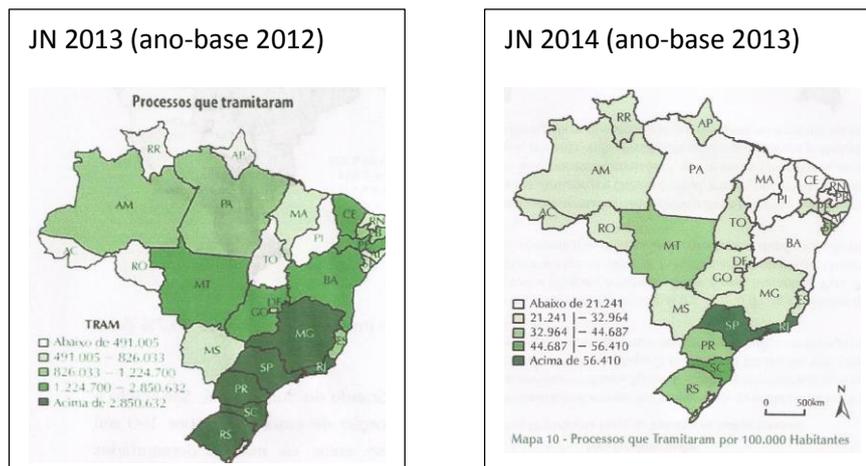
<b><u>Processos que tramitaram</u></b>						
Finalidade: Indicar a soma de casos novos e casos pendentes.						
	Estados do Nordeste	2010 (ano-base 2009)	2011 (ano-base 2010)	2012 (ano-base 2011)	2013 (ano-base 2012)	2014 (ano-base 2013)/100mil hab
01	Sergipe	-	-	-	Entre 491.005 e 826.033	Entre 32.964 e 44.687
02	Rio Grande do Norte	-	-	-	Entre 491.005 e 826.033	Abaixo de 21.241
03	Paraíba	-	-	-	Entre 826.033 e 1.224.700	Abaixo de 21.241

04	Bahia	-	-	-	Entre 1.224.700 e 2.850.632	Abaixo de 21.241
05	Alagoas	-	-	-	Entre 491.005 e 826.033	Abaixo de 21.241
06	Pernambuco	-	-	-	Entre 1.224.700 e 2.850.632	Entre 21.241 e 32.964
07	<b>Maranhão</b>	-	-	-	<b>Entre 491.005 e 826.033</b>	<b>Abaixo de 21.241</b>
08	Ceará	-	-	-	Entre 1.224.700 e 2.850.632	Abaixo de 21.241
09	<b>Piauí</b>	-	-	-	<b>Abaixo de 491.005</b>	<b>Abaixo de 21.241</b>

Fonte: CNJ, Justiça em Números

Novamente, na figura abaixo podemos observar esses números nos Tribunais de Justiça de todo o Brasil:

**Figura 4: Número de processos em tramitação nos Tribunais Estaduais no Brasil**



Fonte: CNJ, Justiça em Números (2014)

Pelo relatório de 2013 (ano-base 2012), o TJ-PI encontra-se entre os que possuem menor quantitativo de processos em tramitação.

A respeito da taxa de congestionamento, que é a proporção de processos julgados em relação ao total de processos que tramitaram, o quadro abaixo retrata a situação dos Tribunais de Justiça do Nordeste do Brasil desde o ano de 2011:

### Quadro 7: Taxa de congestionamento nos Tribunais Estaduais no Nordeste

Taxa de Congestionamento: total de processos baixados (julgados em definitivo) em face do total de processos que tramitaram						
	Estados do Nordeste	2010 (ano-base 2009)	2011 (ano-base 2010)	2012 (ano-base 2011)	2013 (ano-base 2012)	2014 (ano-base 2013)
01	Pernambuco	-	82,4%	84,2%	Acima de 75%	72%
02	<b>Piauí</b>	-	<b>77,8%</b>	<b>81,1%</b>	<b>Acima de 75%</b>	<b>74%</b>
03	Paraíba	-	74,6%	62,0%	Entre 72% e 75%	60%
04	Alagoas	-	73,7%	71,9%	Entre 68% e 72%	70%
05	Ceará	-	73,5%	74,3%	Entre 58% e 68%	70%
06	Bahia	-	67,6%	74,7%	Entre 68% e 72%	78%
07	<b>Maranhão</b>	-	<b>62,4%</b>	<b>49,3%</b>	<b>Entre 58% e 68%</b>	<b>61%</b>
08	Rio Grande do Norte	-	60,2%	56,3%	Abaixo de 58%	65%
09	Sergipe	-	49,7%	54,4%	Entre 58% e 68%	65%

Fonte: CNJ, Justiça em Números

Reportando-se a 2013 (ano-base 2102), a distribuição espacial da taxa de congestionamento apresenta-se de forma difusa. Todas as regiões geoeconômicas retratam altos e baixos percentuais (CNJ, Justiça em Números 2013, 2013).

Ainda tratando do crescimento do estoque processual, de acordo com os dados do relatório Justiça em Números 2014 (ano-base 2013), a Justiça Estadual apresentou, em 2013, taxas de congestionamento ainda mais elevadas que as registradas para o quinquênio (2009-2013), alcançando o patamar de 74,5% de modo geral, sendo de 65% na fase de conhecimento (com variação de 32% a 74% entre os Tribunais de Justiça) e de 87,4% na de execução (índices entre 40% e 95%), sendo impactada especialmente pelas execuções fiscais (classe que representa cerca de 37% do total em tramitação perante a Justiça Estadual e em que o percentual de processos não baixados chega a 90%), conforme demonstra o quadro abaixo (Justiça em Números 2014, 2014):

**Quadro 8: Taxa de congestionamento segundo fases nos Tribunais Estaduais no nordeste (2013-2014)**

Taxa de congestionamento					
-	Estados do Nordeste	2013 (ano-base 2012)		2014 (ano-base 2013)	
		conhecimento	execução	conhecimento	execução
01	Sergipe	50,9%	83,7%	55,9%	81,6%
02	Rio Grande do Norte	51,6%	76,9%	59,8%	81,8%
03	Pernambuco	73,6%	91,6%	71,7%	73,1%
04	Paraíba	72,3%	84,2%	55,3%	84,5%
05	Bahia	70,2%	82,0%	73,8%	90,6%
06	Ceará	65,4%	77,7%	69,0%	76,0%
07	<b>Maranhão</b>	<b>61,2%</b>	<b>75,5%</b>	<b>60,2%</b>	<b>77,0%</b>
08	<b>Piauí</b>	<b>75,9%</b>	<b>78,9%</b>	<b>69,4%</b>	<b>90,4%</b>
09	Alagoas	66,4%	73,6%	69,9%	71,6%

*Fonte: Justiça em Números*

Dados gerais acerca de todo o Poder Judiciário quanto à litigiosidade presentes no relatório Justiça em Números 2013, ano-base 2012, apontam que o estoque de processos do Poder Judiciário aumenta gradativamente desde o ano de 2009. De 2012 a 2013 houve um aumento de 4,3% de processos em tramitação (casos novos somados aos casos pendentes) e 10,6% no período de 2009 a 2012 (quadriênio), ou seja, em 2012, 64 milhões de processos em estoque somados aos 28,2 milhões ingressados no decorrer do referido ano, fizeram com que o Poder Judiciário alcançasse o patamar de 92,2 milhões de processos em tramitação (Relatório Justiça em Números 2013, 2013).

Por outro lado, houve um crescimento do total de processos baixados (julgados), no entanto os casos novos cresceram em proporção maior, sobretudo a partir de 2011, conforme demonstra a tabela a seguir:

**Quadro 9: Movimentação processual dos Tribunais de Justiça (2009-2012)**

Movimentação Processual no Período de 2009 a 2012						
Movimentação Processual	Ano 2009	Ano 2010	Ano 2011	Ano 2012	Var. 2011x12	Var. Quadriênio
Casos Novos	24.580.166	23.965.266	26.029.332	28.215.812	8,4%	14,8%
Casos Pendentes	58.810.147	60.457.501	62.408.702	64.018.470	2,6%	8,9%
Processos Baixados	25.274.490	24.161.706	25.868.258	27.805.789	7,5%	10,0%
Sentenças e Decisões	23.643.418	23.084.886	23.657.313	24.762.048	4,7%	4,7%
Tramitação	83.390.313	84.422.767	88.438.034	92.234.282	4,3%	10,6%

*Fonte: CNJ (2013)*

A conclusão do relatório de 2013 (ano-base 2012) é que a quantidade de processos que ingressam cresce mais significativamente que o quantitativo de sentenças e o de baixas, registrando que não se consegue baixar nem mesmo o quantitativo de processos novos que ingressam. Apenas a Justiça Federal tem conseguido dar vazão aos processos em relação ao estoque existente (Justiça em Números 2013, 2013).

Os processos de execução fiscal exerceram um peso considerável nesses números, haja vista representarem 40% do estoque de processos pendentes e apenas 13% dos casos novos. A taxa de congestionamento na execução fiscal é de 89% (Sumário Executivo, Justiça em Números 2013, 2013).

Os dados obtidos e publicados no relatório de 2013 (ano-base 2012) revelam que os tribunais não estão conseguindo baixar nem mesmo o quantitativo de processos novos que ingressaram no Judiciário nesse período, em virtude do crescimento significativo de novas ações judiciais. Assim, além do constante aumento do estoque, houve queda de 4,3% no índice de processos baixados por caso novo (que, desde 2011, tem registrado índice abaixo de 100%). Após algumas oscilações, a taxa de congestionamento de 2012 foi de 69,9%, voltando a se aproximar do patamar registrado em 2009 (Justiça em Números 2013, 2013).

A taxa de congestionamento vem se mantendo relativamente constante desde 2010, oscilando entre 73,5% e 74,5%, com aumento de 1% no último ano (Justiça em Números 2014, p. 60, 2014). A razão da elevada taxa de congestionamento se dá em virtude dos processos de execução, pois se retirados esses processos, a taxa cairia de 74,5% para 62,6%. Na fase de execução, a taxa de congestionamento atinge o patamar de 87,4%, sendo impactada, especialmente, pelas execuções fiscais, classe em que o percentual de processos não baixados chega a 90% (Justiça em Números 2014, 2014).

Levando em consideração que a maior parte dos processos está no 1º grau, todo resultado da Justiça Estadual é influenciado pelos 52 milhões de processos pendentes na 1ª instância - 96% do total de processos da Justiça Estadual (Justiça em Números 2014, 2014).

A taxa de congestionamento da Justiça Estadual aumentou em aproximadamente 1% em relação ao ano de 2012 e em 2,3% em relação a 2009, fato ocasionado pelo crescimento da taxa de congestionamento dos processos de execução de título extrajudicial fiscal, que passou de 86% em 2009 para 90% em 2013. Esses processos representam aproximadamente 37% do total em tramitação na Justiça Estadual, sendo que, de cada 100 processos que ingressaram no ano de 2013 na Justiça Estadual, 16 eram relativos a execuções fiscais, enquanto de cada 100

processos que estavam pendentes de baixa no início do período, 45 eram de execução fiscal (Justiça em Números 2014, 2014).

O relatório Justiça em Números 2013, ano-base 2012, após analisar os números da pesquisa, destaca como principais desafios a serem enfrentados pelo Poder Judiciário: o excesso de litigância, ou seja, o constante aumento de casos novos; e menor baixa de processos do que o ingresso, ou seja, aumentam os casos pendentes, principalmente quando se trata de execuções de título extrajudicial fiscal, que são as ações em que a Fazenda Pública cobra, por meio do Poder Judiciário, a dívida do contribuinte inadimplente, a partir de um título executivo extrajudicial, que é a Certidão de Dívida Ativa (CDA).

O CNJ também utiliza o indicador Índice de Atendimento à Demanda (IAD) para calcular a relação entre o total de processos baixados e o número de casos novos. Quando supera 100%, significa que o tribunal foi capaz de dar saída não somente ao total ingressado, mas também, a parte do estoque. A situação contrária é mais preocupante, pois implica dizer que o estoque de processos deverá crescer no próximo ano (Justiça em Números 2014, 2014).

Ocorre que esse IAD não atinge percentual de 100% desde 2010. Outrossim, o resultado de 2013 foi o pior da Série Histórica (2009-2013), em que se alcançou somente 93% num ambiente em que o desejável era superar, ainda que minimamente, o patamar de 100% para a redução do acervo processual. Isso quer dizer que há uma tendência de disparidade crescente entre a demanda de casos pendentes e casos novos e a produção judicial - número de casos baixados (Justiça em Números 2014, 2014).

De forma geral, a Justiça Estadual baixa apenas 93% do que entra, esse resultado tem piorado a cada ano e reduziu em 10% desde 2009, quando o IAD aferido era de 103%, único ano da série histórica (2009-2013) que superou o patamar desejado de 100% (Justiça em Números 2014). Nota-se que, no quinquênio, o IAD na 1ª instância reduziu 12%, enquanto na 2ª instância aumentou 12%.

Na fase de conhecimento da 1ª instância, 2013 foi o único ano da Série Histórica em que o IAD aferido foi inferior a 100% (reduziu de 103% para 97% no último ano). Nas ações de execução, o IAD manteve-se constante em 84% entre 2012 e 2013 (Justiça em Números 2014, 2014).

No conjunto, a Justiça Estadual vem diminuindo todos os anos a proporção de processos baixados ante os casos novos. Em 2013 alcançou o patamar de 93,3%, 3,5% a menos que 2012. Esse fato ocasiona o crescimento do acervo processual para 2014. É possível identificar essa disparidade nas Turmas Recursais que atingiram somente 83,7%, seguido pelo

primeiro grau (1ª instância) com 91,5%, e Juizados Especiais que aparecem com 95,8% (CNJ, Justiça em Números 2014, 2014).

O relatório Justiça em Números 2013 (ano-base 2012) inovou com a criação de um novo indicador IPC-Jus (Índice de Produtividade Comparada) que trata do aperfeiçoamento da modelagem do método DEA (do inglês, *Data Envelopment Analysis*), em português Análise Envoltória de Dados, empregado no Relatório Justiça em Números 2012 (ano-base 2011). Agora conta com técnica de análise multivariada e compara todos os tribunais por ramo de justiça definidos com base nas variáveis informadas no Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ). Estabelece uma relação entre o que foi produzido (*output – baixados*), e os recursos disponíveis para cada tribunal (*inputs – força de trabalho, despesas totais - inativos, tramitação de processos*). O IPC-Jus é um índice que compara a produtividade entre tribunais do mesmo ramo e com estruturas similares - pequeno, médio ou grande porte (CNJ, Relatório Justiça em Números 2013, 2013).

Pelo IPC-Jus são identificados os tribunais que atingiram a capacidade máxima de produção (baixa de processos) em comparação aos demais tribunais, considerando-se os recursos disponíveis (*idem*).

Como resultado da aplicação do modelo DEA, tem-se um percentual, que varia de 0 (zero) a 100% (cem por cento), revelando que, quanto maior o valor, melhor o desempenho da unidade, pois significa que ela foi capaz de produzir mais (em baixa de processos) com menos recursos disponíveis (de pessoal, de processos e de despesas). O IPC-Jus é a medida de eficiência do tribunal. Segue abaixo o quadro apontando o desempenho dos Tribunais Estaduais do Nordeste Brasileiro pelo índice IPC-Jus nos anos de 2013 e 2014:

**Quadro 10: Desempenho dos Tribunais Estaduais no nordeste (2013-2014)**

Relatório Justiça em Números – Justiça Estadual – Estados do Nordeste		
IPC-Jus - Índice de Produtividade Comparada	2013 (ano-base 2012)	2014 (ano-base 2013)
TJ do Ceará (médio porte)	74%	70,9%
<b>TJ do Maranhão (médio porte)</b>	<b>67%</b>	<b>62,9%</b>
TJ da Bahia (médio porte)	56%	47,7%
TJ de Pernambuco (médio porte)	44%	79,1%
TJ do Rio Grande do Norte (pequeno porte)	79%	69,0%
TJ de Alagoas (pequeno porte)	78%	72,4%
TJ de Sergipe (pequeno porte)	77%	97,6%
TJ da Paraíba (pequeno porte)	58%	79,3%
<b>TJ do Piauí (pequeno porte)</b>	<b>37%</b>	<b>42,1%</b>

Fonte: Justiça em Números

Pelo quadro acima é plausível perceber o TJ-PI como último colocado entre os Estados do Nordeste como também entre os Tribunais de pequeno porte. O TJ-MA encontra-se em posição mediana entre os Tribunais de médio porte do Nordeste.

A Justiça Estadual, segundo indicadores globais de produtividade revelados no relatório JN 2014 (ano-base 2013), apresentaram situação grave em 2013, pois, relativamente ao ano anterior, houve redução de 3,5% no Índice de Atendimento à Demanda (IAD), aumento de 1,0% na taxa de congestionamento, redução de 1,8% no Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM), de 2,9% no Índice de Produtividade dos Servidores (IPS) e de 1,5% em relação aos Servidores da Área Judiciária (IPSJud), e ainda, houve sutil queda de 0,1% nos casos novos por magistrado. O ponto positivo foi no indicador de processos julgados por magistrado que cresceu em aproximadamente 3,9% (Justiça em Números 2014, 2014).

Para fins de esclarecimento quanto aos Tribunais Estaduais que atingiram bom desempenho, temos entre os tribunais de grande porte, o TJ-RJ e o TJ-RS aparecem com maiores percentuais, com 100% de eficiência mantida durante toda Série Histórica desde 2009. Nos demais tribunais de grande porte, o TJ-PR e o TJ-SP não alcançaram eficiência máxima em 2013, com resultado de 86% e 74%, respectivamente, todavia, no passado, ambos já foram 100% eficientes, mais especificamente, sendo o TJ-PR em 2011 e o TJ-SP em 2009 (Justiça em Números 2014, 2014).

No tocante aos Tribunais Estaduais do Nordeste Brasileiro, nenhum alcançou capacidade máxima de produção.

#### **4.5 SÍNTESE DO RELATÓRIO DAS METAS NACIONAIS**

Serão apresentadas a seguir, de forma detalhada, as Metas Nacionais estabelecidas pelo CNJ para os Tribunais de Justiça no período 2009-2014.

A Meta 2 foi estabelecida em 2009 com o objetivo de identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores).

A seguir, conforme dados colhidos no relatório Metas Nacionais 2009-2012, o quadro abaixo mostra o resultado alcançado pelos Tribunais de Justiça do Nordeste Brasileiro acerca da Meta 2:

**Quadro 11: Resultados alcançados pelos Tribunais Estaduais no nordeste, segundo Metas Nacionais % (2009)**

<b>Estados</b>	<b>Meta 2</b>
TJ-SE	82,70
TJ-PE	93,80
<b>TJ-MA</b>	<b>84,02</b>
TJ-PB	81,46
TJ-RN	80,39
<b>TJ-PI</b>	<b>60,73</b>
TJ-AL	86,77
TJ-CE	76,01
TJ-BA	62,36

*Fonte: CNJ, Metas Nacionais*

De forma global, o CNJ concluiu que 92,59% de todos os Tribunais de Justiça não atingiram a Meta 2 de 2009 - identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores); e 7,41% apresentaram dados inconsistentes. Pelo quadro acima, conclui-se que nenhum dos Tribunais Estaduais do Nordeste cumpriu a Meta 2, relativa a produtividade. Logo abaixo, passa-se ao quadro das metas elaboradas no Encontro Nacional para o ano de 2010, no total de 07 (sete) metas:

**Quadro 12: Metas definidas no Encontro Nacional para o ano de 2010**

<b>Meta 1</b>	Julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31 de dezembro de 2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31 de dezembro de 2007.
<b>Meta 2 (Não Fiscal)</b>	Reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31 de dezembro de 2009).
<b>Meta 3 (Fiscal)</b>	Reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31 de dezembro de 2009).
<b>Meta 4</b>	Lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento.
<b>Meta 5</b>	Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau.
<b>Meta 6</b>	Disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal, em especial a quantidade de julgamentos com e sem resolução de mérito e homologatórios de acordos, subdivididos por competência.
<b>Meta 7</b>	Promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino à distância.

*Fonte: CNJ, Metas Nacionais*

A seguir, conforme dados colhidos no relatório Metas Nacionais 2009-2012, o quadro abaixo mostra o resultado alcançado pelos Tribunais de Justiça do Nordeste:

**Quadro 13: Resultado obtido pelos Tribunais de Justiça do nordeste para Metas Nacionais % (2010)**

Estados	Meta 1	Meta 3 Não Fiscal	Meta 3 Fiscal	Meta 4	Meta 5	Meta 7	Meta 8
TJ-SE	69,31	<b>145,00</b>	<b>324,77</b>	DNL	<b>200,00</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
TJ-PE	84,72	0,00	70,94	<b>106,08</b>	<b>108,47</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
TJ-MA	90,99	<b>413,40</b>	<b>180,87</b>	83,45	<b>127,12</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
TJ-PB	74,57	DNL*	-	DNL	1,83	<b>100</b>	62,84
TJ-RN	94,90	<b>617,40</b>	98,91	<b>100,00**</b>	<b>132,73</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
TJ-PI	14,80	0,00	0,00	86,71	<b>125,30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
TJ-AL	80,93	0,00	<b>167,04</b>	96,73	<b>121,05</b>	<b>100</b>	0,00
TJ-CE	66,86	85,50	<b>189,50</b>	<b>110,80***</b>	<b>167,83</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
TJ-BA	57,83	0,00	0,00	85,79	<b>149,94</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\*Dados não lançados

\*\* Meta cumprida utilizando a fórmula antiga.

\*\*\* Meta cumprida utilizando a nova fórmula (90%).

*Fonte: CNJ, Metas Nacionais*

O relatório Metas Nacionais 2009-2012 concluiu, de forma global abrangendo todos os Tribunais de Justiça Estaduais (TJs), que 92,59% dos TJs não cumpriram a Meta 1 de 2010, cujo objeto era julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31 de dezembro de 2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31 de dezembro de 2007. Os Tribunais do Nordeste não cumpriram essa meta, conforme tabela acima.

Quanto à Meta 3 (não fiscal), criada para reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31 de dezembro de 2009); 51,85% dos TJs atingiram a meta (Não Fiscal) de 2010, contra 44,4% e 3,70% que não lançaram os dados. Dentre os Tribunais do Nordeste, somente o TJ-SE, TJ-MA e o TJ-RN cumpriram essa meta.

A Meta 3 (fiscal) foi cumprida por 55,56% de todos os TJs, contra 40,74% que não estão realizando, e 3,70% que não lançaram os dados. O TJ-SE, TJ-MA, TJ-AL e TJ-CE conseguiram cumprir essa meta.

Quanto à disponibilização da produtividade dos magistrados (Meta 7), apenas 7,41% não cumpriram a meta. No Nordeste, todos os Tribunais atingiram essa meta.

A Meta 4 diz respeito a lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento. 48,15% dos TJs cumpriram a meta 4 de 2010, contra 40,74% que não atingiram e 11,11% que não lançaram os dados. No Nordeste, somente o TJ-PE, TJ-RN e TJ-CE alcançaram essa meta.

A Meta 5 (implantar método de gerenciamento de rotinas – gestão de processos de trabalho – em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau) foi atingida por 85,19% dos

TJs, contra 14,81%. Dentre os Tribunais do Nordeste, somente o TJ-PB não conseguiu cumprir essa meta. Por fim, 77,78% dos TJs promoveram cursos de capacitação em administração judiciária para magistrados (Meta 8), menos o TJ-PB e TJ-AL dentre os Tribunais do Nordeste.

Agora, passa-se ao quadro das metas elaboradas no Encontro Nacional para o ano de 2011, no total de 05 (cinco) metas, porém apenas 03 (três) referentes aos Tribunais de Justiça Estaduais:

#### **Quadro 14: Metas definidas no Encontro Nacional no ano de 2011**

<b>Meta 1</b>	Criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica.
<b>Meta 2</b>	Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal.
<b>Meta 4</b>	Implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos.
<b>Meta 5</b>	Criar um núcleo de apoio de execução.
<b>Meta 8</b>	Implantar a gestão de processos em pelo menos 50% das rotinas administrativas, visando à implementação do processo administrativo eletrônico.

*Fonte: CNJ, Metas Nacionais*

Logo após, de acordo com o relatório Metas Nacionais 2009-2012, o quadro mostra o resultado alcançado pelos Tribunais de Justiça do Nordeste Brasileiro para as Metas de 2011:

#### **Quadro 15: Resultado obtido pelos Tribunais de Justiça do nordeste para Metas Nacionais % (2011)**

<b>Estados</b>	<b>Meta 1</b>	<b>Meta 2</b>	<b>Meta 4</b>
TJ-SE	Sim	Sim	Sim
TJ-PE	Sim	Sim	Sim
TJ-MA	Não	Sim	Sim
TJ-PB	Sim	Sim	Sim
TJ-RN	Sim	Sim	Sim
TJ-PI	Não	Sim	Sim
TJ-AL	Sim	Sim	Sim
TJ-CE	Sim	Sim	Sim
TJ-BA	Sim	Sim	Sim

*Fonte: CNJ, Metas Nacionais*

De acordo com os dados do CNJ sobre as Metas Nacionais, 88,89% de todos os Tribunais Estaduais (TJs) cumpriram a Meta 1 de 2011 (criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica); 92,59% dos TJs implantaram sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade

judiciária de primeiro grau (Meta 2); e todos os TJs implantaram pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos.

Observa-se, no tocante aos Tribunais do Nordeste, que apenas TJ-MA e TJ-PI não criaram unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica.

A tabela abaixo expõe as metas determinadas no Encontro Nacional para o ano de 2012, no total de 07 (sete) metas, mas apenas 04 (quatro) relacionadas aos Tribunais de Justiça Estaduais:

#### **Quadro 16: Metas definidas no Encontro Nacional no ano de 2012**

<b>Meta 1</b>	Julgar, até 31/12/2012, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2007, no STJ; 70%, de 2008 a 2009, na Justiça Militar da União; 50%, em 2007, na Justiça Federal; 50%, de 2007 a 2009, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2008, na Justiça do Trabalho; 90%, de 2008 a 2009, na Justiça Eleitoral; 90%, de 2008 a 2010, na Justiça Militar dos Estados; e 90% em 2007, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º Grau da Justiça Estadual.
<b>Meta 2</b>	Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de Justiça.
<b>Meta 3</b>	Constituir Núcleo de Cooperação Judiciária e instituir a figura do Juiz de Cooperação.
<b>Meta 4</b>	Implantar sistema eletrônico para consulta à tabela de custas e emissão de guia para recolhimento.
<b>Meta 5</b>	Implantar sistema de videoconferência em, pelo menos, uma unidade judiciária, para oitiva de testemunhas, em cooperação com outros segmentos de justiça.
<b>Meta 6</b>	Implantar o processo eletrônico em pelo menos cinco rotinas administrativas.
<b>Meta 7</b>	Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em 100% das unidades judiciárias de 1º Grau.
<b>Meta 8</b>	Desenvolver normas e políticas de gestão documental para a Justiça Militar da União.

*Fonte: CNJ, Metas Nacionais*

Por conseguinte, passa-se ao resultado das Metas 2012:

#### **Quadro 17: Resultado obtido pelos Tribunais de Justiça do nordeste para Metas Nacionais % (2012)**

<b>Estados</b>	<b>Meta 2</b>	<b>Meta 3</b>	<b>Meta 4</b>	<b>Meta 5</b>
TJ-SE	<b>110,90</b>	Sim	Sim	Sim
TJ-PE	<b>108,34</b>	Sim	Sim	Sim
TJ-MA	<b>111,04</b>	Sim	Sim	Sim
TJ-PB	<b>110,85</b>	Sim	Sim	Sim
TJ-RN	<b>101,56</b>	Sim	Sim	Sim
TJ-PI	<b>111,11</b>	Sim	Sim	Sim
TJ-AL	<b>103,01</b>	Sim	Sim	Sim
TJ-CE	98,68	Sim	Sim	Sim
TJ-BA	86,49	Sim	Sim	Sim

*Fonte: CNJ, Metas Nacionais*

A Meta 2 (Julgar, até 31/12/2012, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2007, no STJ; 70%, de 2008 a 2009, na Justiça Militar da União; 50%, em 2007, na Justiça Federal; 50%, de 2007 a 2009, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2008, na Justiça do Trabalho; 90%, de 2008 a 2009, na Justiça Eleitoral; 90%, de 2008 a 2010, na Justiça Militar dos Estados; e 90% em 2007, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º Grau da Justiça Estadual) de 2012 foi atingida por 88,89% de todos os tribunais estaduais, contra 11,11%. Dentre os Tribunais Estaduais do Nordeste, somente o TJ-CE e TJ-BA não cumpriram essa meta.

Apenas 3,70% dos tribunais estaduais deixaram de tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de Justiça (Meta 3 de 2012). Todos os TJs do Nordeste implantaram esse sistema de informações.

100% da justiça estadual atingiu a Meta 4 de 2012 (constituir Núcleo de Cooperação Judiciária e instituir a figura do Juiz de Cooperação). 92,59% dos tribunais estaduais implantaram sistema eletrônico para consulta à tabela de custas e emissão de guia para recolhimento (Meta 5), dentre eles todos os TJs do Nordeste.

A seguir, a tabela abaixo indica as metas elaboradas no Encontro Nacional para o ano de 2013, no total de 19 (dezenove) metas, porém apenas 05 (cinco) referentes ao Tribunais de Justiça Estaduais:

### **Quadro 18: Metas definidas no Encontro Nacional no ano de 2013**

<b>Meta 1</b>	Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2013.
<b>Meta 2</b>	Julgar, até 31/12/2013, pelo menos 80% dos processos distribuídos em 2008, no STJ; 70%, em 2010 e 2011, na Justiça Militar da União; 50%, em 2008, na Justiça Federal; 50%, em 2010, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2009, na Justiça do Trabalho; 90%, em 2010, na Justiça Eleitoral; 90%, em 2011, na Justiça Militar dos Estados; e 90%, em 2008, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º grau da Justiça Estadual.
<b>Meta 3</b>	Julgar 90% dos processos originários e recursos, ambos cíveis e criminais, e dos processos de natureza especial em até 120 dias
<b>Meta 4</b>	Implantar o processo judicial eletrônico em 25% das unidades judiciárias.
<b>Meta 5</b>	Designar audiências e realizar demais atividades de conciliação adequadas à solução de conflitos em número maior do que o ano de 2012
<b>Meta 6</b>	Implementar gestão por processos de trabalho (gerenciamento de rotinas) em 100% das turmas recursais.
<b>Meta 7</b>	Modelar pelo menos 5 processos de trabalho das unidades judiciárias de primeiro grau da Justiça Eleitoral.
<b>Meta 8</b>	Implantar e divulgar a “Carta de Serviços” do 2º Grau da Justiça Eleitoral.
<b>Meta 9</b>	Implementar o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) em, pelo menos, 65% das unidades judiciárias e administrativas.
<b>Meta 10</b>	Realizar adequação ergonômica em 20% das unidades judiciárias de 1º e 2º Grau.
<b>Meta 11</b>	Capacitar, com duração mínima de 20 horas, 50% dos magistrados

<b>Meta 12</b>	Implantar o Processo Judicial Eletrônico (PJe) em pelo menos 40% das Varas do Trabalho de cada tribunal.
<b>Meta 13</b>	Aumentar em 15% o quantitativo de execuções encerradas em relação a 2011.
<b>Meta 14</b>	Executar, até setembro de 2013, pelo menos 65% do orçamento anual disponível, excluídas as despesas com pessoal.
<b>Meta 15</b>	Desenvolvimento do sistema de gestão eletrônica de processos, documentos, arquivos e informação (fase 3) – prontificar a modelagem de processos de negócio atuais.
<b>Meta 16</b>	Fortalecer a estrutura de controle interno no Tribunal.
<b>Meta 17</b>	Desenvolver, nacionalmente, sistemas efetivos de licitação e contratos.
<b>Meta 18</b>	Identificar e julgar, até 31/12/2013, as ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídas até 31/12/2011.
<b>Meta 19</b>	Realização de parcerias entre o Conselho Nacional de Justiça, o Superior Tribunal de Justiça, o Tribunal Superior Eleitoral, o Superior Tribunal Militar, os Tribunais de Justiça, os Tribunais de Justiça Militar Estaduais os Tribunais Regionais Federais, os Tribunais Regionais Eleitorais e os Tribunais e Conselhos de Contas, para aperfeiçoamento e alimentação do Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por Ato de Improbidade Administrativa e por Ato que implique Inelegibilidade – CNCIAL.

Fonte: CNJ, Metas Nacionais

O quadro abaixo expõe o resultado do cumprimento das Metas 2013:

**Quadro 19: Resultado obtido pelos Tribunais de Justiça do nordeste para Metas Nacionais % (2013)**

Estados	Meta 1	Meta 2	Meta 16	Meta 17	Meta 18
TJ-SE	<b>125,96</b>	<b>110,89</b>	<b>100,00</b>	92,31	78,92
TJ-PE	<b>102,00</b>	<b>108,69</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	44,41
TJ-MA	<b>101,84</b>	<b>110,06</b>	<b>100,00</b>	92,31	58,00
TJ-PB	94,78	<b>106,76</b>	52,94	46,15	47,39
TJ-RN	88,88	<b>111,01</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	55,85
TJ-PI	88,64	75,20	76,47	76,92	12,68
TJ-AL	79,56	<b>100,94</b>	58,82	92,31	65,19
TJ-CE	76,42	<b>101,18</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	55,82
TJ-BA	73,48	99,76	76,47	<b>100,00</b>	11,44

Fonte: CNJ, Metas Nacionais

Os números indicaram, no relatório do CNJ, que somente 22,2% de todos os tribunais estaduais cumpriram a Meta 1 de 2013 (Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2013), contra 77,78%. Quanto aos Tribunais Estaduais do Nordeste, somente o TJ-SE, TJ-PE e TJ-MA cumpriram essa meta.

A Meta 2 (implantar o Processo Judicial Eletrônico – PJe - em pelo menos 40% das Varas do Trabalho de cada tribunal) foi cumprida por 88,89%, contra 11,11%. Dos Tribunais Estaduais do Nordeste somente TJ-PI e TJ-BA não implantaram o PJe.

No que diz respeito ao controle interno, 59,26% de todos os tribunais estaduais não conseguiram fortalecer a estrutura de controle interno no Tribunal (Meta 16), dentre eles os do Nordeste TJ-SE, TJ-PE, TJ-MA, TJ-RN e TJ-CE.

A Meta 17 (desenvolver, nacionalmente, sistemas efetivos de licitação e contratos) foi cumprida por apenas 40,74% dos tribunais estaduais, contra 59,26%. O TJ-PE, TJ-RN, TJ-CE e TJ-BA, dentre os Tribunais Estaduais do Nordeste, conseguiram cumprir essa meta.

A Meta 18 (identificar e julgar, até 31/12/2013, as ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídas até 31/12/2011) não foi cumprida por qualquer tribunal estadual.

Listadas abaixo, seguem as Metas criadas no Encontro Nacional em 2014, totalizando 06 (seis) metas, apenas 04 (quatro) referentes aos Tribunais Estaduais:

#### Quadro 20: Metas definidas no Encontro Nacional no ano de 2014

<b>Meta 1</b>	Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente.
<b>Meta 2</b>	Identificar e julgar, até 31/12/2014, determinado percentual de processos antigos, de diversos períodos de tramitação
<b>Meta 3</b>	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.
<b>Meta 4</b>	Identificar e julgar as ações de improbidade administrativa e as ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública
<b>Meta 5</b>	Reduzir o congestionamento, em relação à taxa média de 2013 e 2012, na fase de cumprimento de sentença e de execução
<b>Meta 6</b>	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

Fonte: CNJ, Metas Nacionais

E o resultado do seu cumprimento segue na tabela abaixo:

#### Quadro 21: Resultado obtido pelos Tribunais de Justiça do nordeste para Metas Nacionais % (2014)

Estados	Meta 1	Meta 2		Meta 3	Meta 4	Meta 6	
		1º grau Até 31.12.2010	2º grau Até 31.12.2011			Período de referência: Até 31.12.2012	1º grau Até 31.12.2011
TJ-SE	<b>116,22</b>	<b>125,00</b>	<b>118,69</b>	<b>100,00</b>	54,61	56,35	94,24
TJ-PE	96,65	51,19	108,40	0,00	31,43	36,55	77,29
TJ-MA	99,86	<b>102,32</b>	<b>114,40</b>	20,00	54,34	66,36	<b>100,00</b>
TJ-PB	<b>105,69</b>	<b>104,87</b>	<b>120,89</b>	6,67	56,31	39,68	0,00
TJ-RN	72,32	73,11	<b>117,79</b>	0,00	52,84	72,23	<b>100,00</b>
TJ-PI	86,03	65,89	27,33	0,00	20,70	33,55	19,18
TJ-AL	88,71	82,25	87,12	13,33	52,32	66,28	37,50
TJ-CE	86,63	93,96	<b>112,32</b>	0,00	59,70	49,74	85,67
TJ-BA	82,54	10,77	68,90	0,00	7,73	11,06	59,52

Fonte: CNJ, Metas Nacionais

Quanto às Metas 2014 acima mencionadas, pelo relatório do CNJ, no ano de 2014, 62,96% dos TJs não atingiram a Meta 1 (Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente), contra 37,04%. Dentre os Tribunais Estaduais do Nordeste, somente TJ-SE e TJ-PB conseguiram atingir essa meta.

Como também 85,19% dos TJs não cumpriram a Meta 3 (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) de 2014. Somente o TJ-SE alcançou essa meta dentre os Tribunais Estaduais do Nordeste.

Nenhum dos Tribunais Estaduais do Nordeste cumpriu a Meta 4 (identificar e julgar as ações de improbidade administrativa e as ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública) e a Meta 6 - 1º grau até 31.12.2011 (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). Somente o TJ-MA e TJ-RN atingiram a Meta 6 - 2º grau (até 31.12.2012).

Cumpra esclarecer que os dados relativos à produtividade foram auferidos por meio da Meta 1 de 2010, da Meta 3 de 2011, da Meta 1 de 2012 e da Meta 1 de 2013. A intenção dessas metas referentes à produtividade é julgar quantidade maior de processos que os distribuídos no ano corrente. O CNJ afirmou que essa meta se submeterá a monitoramento contínuo, haja vista a grande importância para a eficácia dos serviços jurisdicionais (Metas Nacionais 2009-2013, p. 10, 2013).

#### **4.6 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS PELO CNJ SOBRE O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ E TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO NA SÉRIE HISTÓRICA NO PERÍODO 2004-2008 e NO PERÍODO 2009-2012**

Inicialmente, com o fim de entender a realidade dos tribunais, o CNJ publicou a Série Histórica 2004-2008 que garante um cenário mais consistente sobre a justiça brasileira e servirá de referencial comparativo no período anterior à criação do Plano Estratégico Nacional do CNJ, implementado em 2009. Seguem abaixo alguns dados sobre o Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI) e Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA), objeto da presente pesquisa:

**Quadro 22: Dados dos Tribunais de Justiça do Piauí e Maranhão (2004-2008)**

Anos	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Magistrados por 100.000 habitantes</b>					
Piauí	5,4	4,8	7,5	4,8	4,5
Maranhão	4,1	4,3	4,7	4,3	4,1
<b>Pessoal do quadro efetivo por 100.000 habitantes</b>					
Piauí	47,8	42,7	42,2	42,4	41,3
Maranhão	14,3	10,7	40,5	39,5	42,1
<b>Casos novos por 100.000 habitantes no 2º grau</b>					
Piauí	97	67	115	309	96
Maranhão	170	115	127	151	185
<b>Taxa de congestionamento no 2º grau</b>					
Piauí	35,8%	4,5%	95,7%	*	*
Maranhão	63,5%	30,7%	35,8%	51,2%	34,6%

<b>Casos novos por 100.000 habitantes no 1º grau</b>					
Piauí	1.613	1.536	1.855	719	2.811
Maranhão	1.403	1.453	1.590	1.488	2.075
<b>Taxa de congestionamento no 1º grau</b>					
Piauí	70,8%	79,0%	79,0%	79,1%	18,8%
Maranhão	82,1%	83,8%	87,3%	92,7%	65,2%
<b>Casos novos por 100.000 habitantes no juizado especial</b>					
Piauí	808	457	*	255	653
Maranhão	177	625	545	648	720
<b>Taxa de congestionamento no juizado especial</b>					
Piauí	43,1%	51,5%	*	39,4%	63,4%
Maranhão	53,9%	50,3%	63,2%	62,9%	67,3%

\*Dado indisponível

Fonte: CNJ, *Justiça em Números*

Os dados acima demonstram que, no período de 2004-2008, o número de magistrados por 100 mil habitantes diminuiu de 5,4 para 4,5 no TJ-PI; no TJ-MA, esse número iniciou e terminou em 4,1.

No tocante ao quadro efetivo de pessoal por 100.000 habitantes, o TJ-PI apresentou queda de 6,5 nesses quatro anos, enquanto que o TJ-MA obteve aumento de 27,8 no mesmo período 2004-2008. Quanto ao número de casos novos por 100.000 habitantes no 2º grau, o TJ-MA teve um aumento gradativo de 2004 a 2008, enquanto o TJ-PI oscilou com alta em 2006 e 2007, e queda, em 2008, semelhante ao ano de 2004.

Acerca da taxa de congestionamento no 2º grau, o TJ-MA obteve alta nas taxas de 2004 e 2007 (63,5% e 51,2%, respectivamente) e queda nas taxas dos anos de 2005, 2006 e 2008 (30,7%, 35,8% e 34,6%, respectivamente). Já o TJ-PI não disponibilizou os dados nos anos de 2007 e 2008, e chegou a 95,7% em 2006.

Referente ao número de casos novos por 100.00 habitantes no 1º grau, houve aumento de 1.198 no TJ-PI e 672 no TJ-MA. Sobre a taxa de congestionamento no 1º grau, o TJ-PI apresentou uma constância entre 70,0% e 79,0% com queda em 2008 (18,8%). Enquanto o TJ-MA terminou em 2008 com 65,2%.

O TJ-PI, no indicador da taxa de casos novos por 100.00 mil habitantes nos juizados especiais aponta queda de 2004 (808) a 2005 (457) e 2007 (255), e alta (653) em 2008. O TJ-MA iniciou com 177 e terminou com 720. E a taxa de congestionamento respectiva aos juizados especiais ficou assim: TJ-PI apresentou 63,4% em 2008 e TJ-MA, 67,3%.

Pela análise da Série Histórica (2009-2012), realizada pelo CNJ, o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJ-MA) apresentou variações positivas em relação à despesa total de 9,9% em 2010 e 15,7% em 2011, porém, no último ano, apresentou queda (0,8%). Tal diminuição relaciona-se diretamente com a queda de boa parte das despesas, exceto a com

recursos humanos, que cresceu 8,9%. Dessa forma, a despesa total deste tribunal cresceu 26,2% no último quadriênio. A despesa com recursos humanos reflete o aumento da força de trabalho do TJ-MA. O total de servidores aumentou neste quadriênio (43,0%) em decorrência do aumento de servidores efetivos (30,8%) e da força de trabalho auxiliar (196,2%). Já a quantidade de magistrados apresentou queda de 4,9%, tendo em vista a diminuição nos quantitativos de magistrados dos Juizados Especiais (36,6%).

No que se refere à carga de trabalho dos magistrados, observa-se aumento de 85,4%, com destaque para as Turmas Recursais (105,8%) e o primeiro grau (95,8%). Além disso, o número de casos pendentes passou de 184.039 em 2009 para 442.071 em 2012 (isto é, aumento de 140,2%), e o de casos novos também aumentou (16,9%). Apesar do aumento de 54,4% do total de processos baixados, o aumento dos casos novos e pendentes influenciou o aumento de 5,4% na taxa de congestionamento entre os anos de 2009 e 2012. A taxa de congestionamento total foi de 60,8%, sendo bastante influenciada pela taxa de execução de 75,5%. O fator que mais contribuiu para o congestionamento da Justiça foi a elevada taxa de congestionamento dos processos de execução de título extrajudicial fiscal, cujo percentual foi de quase 88%, ou seja, de cada cem processos de execução fiscal que tramitaram no ano de 2012, apenas doze foram baixados nesse período.

Referente a análise da Série Histórica (2009-2012), realizada pelo CNJ, o Tribunal de Justiça do Estado do Piauí (TJ-PI) sempre apresentou variações positivas com relação à despesa total (de 0,2% em 2010, 5,5% em 2011 e 10,1% em 2012), o que resultou em crescimento de 16,3% no último quadriênio. Essa alta relaciona-se diretamente com a despesa de recursos humanos, que cresceu 36,8%, e a despesa de bens e serviços com significativo aumento de 547,8%. Não foram enviados pelo TJ-PI dados que informem o total de servidores no ano de 2012, não sendo possível fazer comparações atualizadas na série histórica. Com relação ao quantitativo de magistrados, deve-se destacar que todo aumento em 2010 (26,6%) foi revertido, tendo em vista as quedas nos anos posteriores (10,8% em 2011 e 12,7% em 2012). Tal queda pode ser percebida na quantidade de magistrados nos Juizados Especiais (11,1%) e nas Turmas Recursais (14,3%).

A taxa de congestionamento do TJ-PI apresentou queda de 11,6% no último quadriênio. Mais especificamente, passou de 87,3% em 2009 para 75,7% em 2012, isso devido ao total de processos baixados que foi 3,6 vezes superior ao do ano de 2009. Destaque-se que o TJ-PI não informou as variáveis necessárias para classificação segundo o porte e, por isso, não foi alocado em nenhum dos grupos no JN 2013 (ano-base 2012). Outrossim, conforme o JN 2014, TJ-PI detectou inconsistências em parte dos dados informados no período da coleta

em 2014 e solicitou, extemporaneamente, ao CNJ a reabertura do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ) para retificação das informações relativas ao ano-base de 2013. No entanto, as retificações referentes a 2013 só seriam consideradas pelo CNJ no próximo relatório.

Apesar dos avanços detalhados pelo relatório acima acerca do TJ-PI, ele é considerado o pior do País em termos de gestão, seguido do TJ-BA, segundo o ranking formado a partir de dados oficiais pelo Centro de Pesquisas sobre o Sistema de Justiça brasileiro (CPJus) – do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), que calcula o índice a partir dos números oficiais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) relativos às despesas com recursos humanos, custo médio por processo, arrecadação de recursos, percentual de cargos de magistrados ocupados, de servidores, investimentos em tecnologia, taxa de congestionamento, índice de atraso e outros indicadores (sítio CPJUS).

#### **4.7 O CNJ E AS AÇÕES ESTRATÉGICAS ADOTADAS PELO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ (TJ-PI) PARA MODERNIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE PRESTAÇÃO JURISDICIONAL**

Visando cumprir as metas estipuladas pelo CNJ, a partir de 2015, o TJPI implantou a Escola Judiciária, o Núcleo da Justiça Juvenil Restaurativa, o Programa “Começar de Novo”, o projeto Audiências de Custódia, o Cadastro Nacional de Adoção (CNA), mutirões de júri, o Sistema de Controle de Metas, a Semana Nacional da Conciliação, dentre outros temas a serem abordados.

A Escola Judiciária (EJUD), com atuação em Teresina e Picos, atendendo a Resolução n. 192 do CNJ, de 8 de maio de 2014, realiza cursos e capacitação de servidores e magistrados, envolvendo as metas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), mediação, gestão judiciária, Direito Civil, informática, GFIP e Suprimentos de Fundo, Defesa Pessoal, direitos e deveres, entre outros (sítio TJ-PI, Notícias).

A Resolução n. 192/14 do CNJ citada acima prevê a integração permanente da educação com o planejamento estratégico do Poder Judiciário, e recomenda, entre outros princípios, a educação voltada para a formação do servidor como agente de inovação e aperfeiçoamento institucional (sítio TJ-PI, Notícias).

Com o advento de novas formas de atuação da justiça visando o descongestionamento de processos, dentre eles a conciliação, mediação, arbitragem, e justiça restaurativa, o TJ-PI em parceria com a EJUD realizam curso para formação de facilitadores e multiplicadores em Justiça Juvenil Restaurativa e Círculos de Construção de Paz. Essa prática é uma modalidade

autocompositiva de solução de conflitos para casos de natureza criminal de menor potencial ofensivo, recomendada pelo CNJ e desde 2002 pela ONU, em especial na Justiça Juvenil, que está sendo executada pela 2ª Vara da Infância e da Juventude da Comarca de Teresina e EJUD, reunindo representantes de instâncias e órgãos que integram o Sistema Socioeducativo de Justiça, como Ministério Público, Defensoria Pública, 2ª Vara da Infância e Juventude, Secretaria de Segurança, Secretarias de Assistência Social do Estado e do Município, incluindo a Vara dos Crimes contra a Mulher. A justiça restaurativa e de mediação são novas formas de atuação da justiça para tentar diminuir o congestionamento de processos no Poder Judiciário (sítio TJ-PI, Notícias).

O Núcleo da Justiça Juvenil Restaurativa da 2ª Vara da Infância e Juventude (2ª VIJ) se destina à execução das práticas restaurativas e resolução de conflitos de natureza infracional circunscritos à Vara do ato Infracional da Comarca da Capital, no âmbito do programa de Justiça Juvenil Restaurativa mantido pelo TJ-PI (sítio TJ-PI, Notícias).

A Justiça Restaurativa é uma das novas modalidades de composição de conflitos judiciais. É um processo com valores e princípios fundados na responsabilização dos indivíduos e reparação dos danos causados às vítimas de atos de quebra da lei, através do qual todas as partes envolvidas direta e indiretamente em um ato que causou ofensa, reúnem-se para decidir coletivamente como lidar com as circunstâncias decorrentes desse ato e suas implicações para o futuro. Aliando responsabilização do autor e atenção à vítima. O Núcleo conta com a participação de equipe profissional especializada em práticas autocompositivas e círculos de resolução de conflitos e aplica a modalidade restaurativa nos casos de processos contra adolescentes que cometeram ato infracional de menor potencial ofensivo (sítio TJ-PI, Notícias).

Essa iniciativa, segundo o Juiz Coordenador Geral do Núcleo, atua em consonância com a Política Nacional de Resolução de Conflitos, adotada e recomendada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e envolve também a Secretaria Municipal da Juventude de Teresina (SEMJUV), Secretaria Municipal do Trabalho, Assistência Social e Cidadania (SEMTCAS), Secretaria Municipal de Educação (SEMEC), Secretaria Estadual de Assistência Social e Cidadania (SASC), e Fundação Terres des Hommes (sítio TJ-PI, Notícias).

Destaque-se que a Vara da Infância e Juventude realiza mutirões de Audiências Concentradas, semestralmente, atendendo ao Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), e aos Provimentos n. 32/2013 e n. 36/2014 do CNJ, os quais prevêm a reavaliação pessoal e processual de crianças e adolescentes em situação de acolhimento institucional, na matéria cível (de proteção). Essas audiências vão reavaliar a situação de crianças e adolescentes acolhidos

nos abrigos de Teresina. Os últimos mutirões aconteceram no período de 17 a 21 de novembro e 01 a 04 de dezembro de 2014 (sítio TJ-PI, Notícias).

Foi assinado, em abril de 2015, o contrato de renovação do convênio entre o Judiciário e empresas da construção civil, cujo objeto é oferecer dentro do programa “Começar de Novo” vagas de trabalho para apenados e egressos, com a participação de 05 (cinco) construtoras. Esse programa, criado pelo CNJ em 2010, mesmo ano em que foi instituído no TJ-PI, visa recolocar no mercado de trabalho presos libertados após o cumprimento de penas (sítio TJ-PI, Notícias).

Com o propósito de atualizar os números do Estado do Piauí relativos ao percentual de presos provisórios, o Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário (DMF) do CNJ realizou reunião com o Grupo de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário (GMF) do TJ-PI, em outubro de 2014, para atualizar os dados relativos ao tema para apresentação ao CNJ e à sociedade, e expor as medidas adotadas a curto, médio e longo prazo, visando o aperfeiçoamento da justiça criminal e de execução penal, informando as medidas já adotadas, como por exemplo a realização de mutirões carcerários (sítio TJ-PI, Notícias).

Ainda no que tange aos processos criminais, em junho de 2015, o TJ-PI firmou Termo de Cooperação para implantar o projeto Audiências de Custódia no âmbito do Poder Judiciário do Estado, em conjunto com a Corregedoria Geral de Justiça, com o Grupo de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário (GMF), o Governo do Estado do Piauí, o Ministério Público e outras entidades parceiras. O projeto é idealizado Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e tem o propósito de acelerar a resolução das questões relacionadas às prisões, contribuindo para a redução da superlotação nos presídios do estado. À frente do projeto está o Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas (DMF) do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em parceria com o Ministério da Justiça e o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – TJ-SP (sítio TJ-PI, Notícias).

Em decisão emitida no final de 2013 determinando a reestruturação do quadro de pessoal, o Conselho Nacional de Justiça deu o prazo de 90 dias para se concluísse o processo de reestruturação do quadro de servidores efetivos, comissionados e em funções de confiança do TJ-PI. O Grupo de Trabalho responsável pela elaboração da proposta de reestruturação está em julho de 2105 na primeira etapa dos trabalhos, de três etapas ao todo, para a qual já foram estabelecidas três metas para esta primeira etapa: redução dos níveis em cargo de comissão (de 11 para seis) e em funções gratificadas (de nove para seis); que o número de comissionados não exceda a 50% do número de servidores efetivos; e a extinção do cargo em comissão de subsecretário.

Por determinação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em junho de 2015, o Tribunal de Justiça do Estado do Piauí (TJ-PI) lotará, temporariamente, 91 servidores de sua sede em unidades judiciárias de primeiro grau na comarca de Teresina, a fim de melhorar o serviço prestado aos usuários do primeiro grau de jurisdição e permanecerá em vigor até a conclusão de concurso público de provas e títulos para o preenchimento de vagas em varas cíveis e criminais e juizados especiais, prevista para o mês de dezembro de 2015 (sítio TJ-PI, Notícias).

Para agilizar os trâmites dos processos de adoção seguindo critérios do Cadastro Nacional de Adoção (CNA), projetado e executado pelo CNJ, a 1ª Vara da Infância e Juventude e a Coordenadoria Estadual Judiciária da Infância e Juventude (CEJIJ) do TJ-PI participam como parceiros do lançamento da Campanha: "Abandonar é crime, entregar o filho para adoção é um ato de amor", em maio de 2015, lembrando o Dia Nacional de Adoção (sítio TJ-PI, Notícias).

“O CNA é um sistema de informações, hospedado nos servidores do CNJ, que consolida os dados de todas as Varas da Infância e da Juventude referentes a crianças e adolescentes em condições de serem adotados e a pretendentes habilitados à adoção. Ao centralizar e cruzar informações, o sistema permite a aproximação entre crianças que aguardam por uma família em abrigos brasileiros e pessoas de todos os Estados que tentam uma adoção. O sistema objetiva reduzir a burocracia do processo, pois uma pessoa considerada apta à adoção em sua comarca (área jurisdicional que abrange um ou mais municípios) ficará habilitada a adotar em qualquer outro lugar do país.”(sítio TJ-PI, Notícias)

Seguindo planejamento e iniciativa do CNJ junto aos tribunais estaduais, o TJ-PI realiza mutirões de júri ao longo do ano. A segunda edição da Semana Nacional do Júri ocorreu em abril de 2015. O CNJ aconselha o julgamento de acusados por crimes abrangidos pelo Tribunal do Júri, ao monitorar o cumprimento das metas de persecução penal da Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública (Enasp). O objetivo da iniciativa, com apoio do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e Ministério da Justiça, é levar a julgamento especialmente réus de processos antigos, referentes a crimes praticados há pelo menos cinco anos (sítio TJ-PI, Notícias).

Em dezembro de 2014, o TJ-PI (Presidência e Corregedoria) criou o Sistema de Controle de Metas, que permite, por meio de um software, um acompanhamento em tempo real dos processos julgados em todo o Judiciário do Piauí e o cumprimento das metas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Ao invés de as varas prestarem as informações sobre movimentação de processos de forma manual, com o sistema, as informações passam a ser

atualizadas instantaneamente, corrigindo as falhas que comprometiam a colocação do TJ-PI nos rankings do CNJ (sítio TJ-PI, Notícias).

Esse Sistema de Controle de Metas permite que o juiz tenha indicadores reais e organize um cronograma com os julgamentos referentes às metas em que o Tribunal estiver mais atrasado. Com isso, o TJ-PI espera subir no ranking de julgamentos do CNJ, já que as novas metas para 2015 já foram estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça durante o VIII Encontro Nacional do Poder Judiciário, realizado em Santa Catarina, nos dias 10 e 11 de novembro (sítio TJ-PI, Notícias).

Visando desafogar o número de processos pendentes e em tramitação, no mês de novembro, o TJ-PI realiza a Semana Nacional da Conciliação, de iniciativa do CNJ em parceria com todos os Tribunais do país, cujo objetivo é resolver de forma mais rápida os conflitos e diminuir a quantidade de processos acumulados, proporcionando assim celeridade na prestação jurisdicional (sítio TJ-PI, Notícias).

No intuito de aproximar as Corregedorias Estaduais de Justiça, a Corregedoria Nacional de Justiça do CNJ criou grupo de trabalho da Coordenação de Controle Regional das Cinco Regiões do País (CCR5), instituída pela Portaria CNJ n. 54, de 16 de setembro de 2014, cujo objetivo é assessorar a corregedora nacional de Justiça na análise de informações prestadas pelos Tribunais de Justiça, acompanhar os trabalhos desenvolvidos pelas Corregedorias estaduais e auxiliar na fiscalização e execução de orientações, determinações e metas fixadas pela Corregedoria Nacional de Justiça. O TJ-PI recebeu a visita da corregedora nacional em outubro de 2014 e dentre os assuntos tratados esteve a expansão do PJe (processo judicial eletrônico), que é meta do CNJ, e contou com o apoio do TJ-MA (sítio TJ-PI, Notícias).

#### **4.8 AÇÕES ESTRATÉGICAS DO CNJ ADOTADAS PELO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (TJ-MA) PARA MODERNIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE PRESTAÇÃO JURISDICIONAL**

O TJ-MA implantou o projeto Audiências de Custódia, cujo objeto é levar as pessoas que forem presas em flagrante, durante os plantões policiais em São Luís, diretamente para o Fórum de Justiça da capital maranhense. A nova medida será garantida pela articulação entre a Corregedoria da Justiça, Secretaria de Segurança, Secretaria de Administração Penitenciária e as forças policiais. O objetivo é assegurar a imediata aplicação da audiência de custódia durante o plantão criminal. Desde que foi implantada, em outubro de 2014, quase 500

audiências de custódia foram realizadas no Maranhão, sendo 181 delas convertidas em prisão preventiva e 201 resultaram na liberdade provisória (sítio TJ-MA, Notícias).

A Lei do Começar de Novo (10.182/2014), de iniciativa do CNJ, está sendo posta em prática no Maranhão. As modalidades de abertura de vagas de trabalho para egressos e apenados do sistema prisional do Maranhão foram discutidas pelos membros do Conselho Penitenciário do Maranhão, durante reunião realizada no Auditório do Centro Administrativo do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA) em 08 de julho de 2015. Exemplo disso é o Convênio celebrado entre o Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA), Unidade de Monitoramento Carcerário, Secretaria de Estado da Justiça e Administração Penitenciária (Sejap), e a empresa Ciclismo que vai garantir novas vagas de trabalho para detentos da Penitenciária de Pedrinhas (sítio TJ-MA, Notícias).

Segundo a lei estadual, promulgada em 22 de dezembro de 2014, as empresas que mantêm contrato de serviços ou fornecimento de materiais com o Poder Executivo devem destinar 5% (cinco por cento) de suas vagas de emprego aos detentos ou aos que já cumpriram pena no sistema penitenciário no âmbito do Estado do Maranhão (sítio TJ-MA, Notícias).

O TJ-MA criou, por meio da Portaria n. 3677/13, alterada pela Portaria n. 2121/2014, a Gratificação por Produtividade Judiciária – GPJ para unidades judiciais e administrativas (1º e 2º graus) que alcançarem as metas e indicadores de produtividade (sítio TJ-MA, Notícias).

O TJ-MA também está desenvolvendo os Projetos Casa Abrigo, Casa da Criança, Casa da Justiça e Cidadania, Depoimento Especial, Novos Rumos na Execução Penal, Mutirão Carcerário e Programa Começar de Novo, Projeto Controle Biométrico de Apenados e Beneficiados, Projeto Conclusão 45 (sítio TJ-MA, Notícias).

Com relação à capacitação de servidores, foram oferecidos Cursos de Capacitação EaD (Educação a Distância), Curso de Formação Inicial de Magistrados, Formação Continuada para magistrados, pós graduação, Curso de Formação de Conciliadores, por meio da Divisão de Treinamento e Aperfeiçoamento da Escola Superior da Magistratura do Maranhão (ESMAM). No Maranhão, os centros de conciliação promovem sessões e audiências de mediação nas áreas cível, fazendária, previdenciária, de família ou dos juizados especiais cíveis, criminais e da fazenda pública (sítio TJ-MA, Notícias).

Dentre os projetos implantados pelo TJ-MA, destacam-se os seguintes: Projeto Controle Biométrico de Apenados e Beneficiados para conferir mais segurança e agilidade à identificação precisa dos apenados e beneficiados que têm comparecimento periódico em juízo (sítio TJ-MA, Notícias); Projeto Conclusão 45 que estabelece um prazo

limite de 45 dias para sentença dos processos conclusos, o que confere maior rapidez na resolução dos litígios (sítio TJ-MA, Notícias); Projeto Justiça e Cidadania que tem por objetivo aproximar o Poder Judiciário da comunidade local, incentivando a cidadania na sociedade local, com doações para os beneficiários do projeto (sítio TJ-MA, Notícias).

Além disso, o Processo Judicial Eletrônico (PJe), instituído pela Resolução n. 52/2013, será implantado em mais 25 (vinte e cinco) varas judiciais de São Luís em setembro de 2015, conforme a Portaria GP n. 811, totalizando 63 (sessenta e três) unidades judiciais. Com ele, os atos processuais serão praticados exclusivamente por intermédio do Sistema de Processo Judicial Eletrônico da Justiça do Estado do Maranhão. A Divisão de Acompanhamento de Dados Estatísticos estima que a expansão do PJe nas unidades jurisdicionais de 1º Grau, programadas para 2015, resulte no protocolo de 52 mil processos eletrônicos por ano. Já no âmbito do 2º Grau, a estimativa gira em torno de 11 mil novos casos – ações originárias e recursos - em suporte eletrônico, segundo a Resolução n. 185/2013 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que prevê a implantação do PJe em 100% dos órgãos julgadores de 1º e 2º graus até o ano de 2017, nos tribunais de médio porte (sítio TJ-MA, Notícias).

Também merecem destaque o Projeto Pai Presente, o Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário (Proname), o Sistema Malote Digital e a Semana Nacional de Conciliação. O Projeto Pai Presente auxilia os filhos que não tem o nome de seu pai no registro de nascimento a terem reconhecida sua paternidade. O TJ-MA é responsável por fiscalizar e garantir a emissão de certidões de nascimento, nas mais de 190 serventias competentes em todo o Estado. A mãe da criança ou o maior de 18 (dezoito) anos se dirige ao cartório munido da certidão de nascimento, preenche um formulário com o nome do suposto pai, e dá-se início ao processo de investigação de paternidade oficiosa, prevista na Lei 8.560/1992 (sítio TJ-MA, Notícias).

Para dar efetividade ao Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário (Proname), do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que padroniza a emissão, o gerenciamento e a eliminação de documentos, o TJ-MA instituiu o Plano de Classificação e Tabelas de Temporalidade do Poder Judiciário Estadual, em 05 de agosto de 2015 (sítio TJ-MA, Notícias).

A Resolução do CNJ n. 100/2009 estabeleceu a criação do Sistema Malote Digital para permitir a troca eletrônica de correspondências entre diversos órgãos do Poder Judiciário de maneira mais rápida, utilizado também pelo TJ-MA (sítio TJ-MA, Notícias).

Todos os anos o TJ-MA realiza a Semana Nacional de Conciliação, por determinação do CNJ. Na Semana da Conciliação são realizadas as conciliações processuais para as ações já ajuizadas. Nessa semana também ocorre a conciliação pré-processual ou informal, para os casos em que ainda não há processo instaurado. Para isso, o Judiciário maranhense conta com centros de solução de conflitos, que atuam na prevenção a novas demandas judiciais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) destaca que as edições dos Relatórios Justiça em Números não só devem ser utilizadas para intensificar ações estratégicas nas instituições componentes do Poder Judiciário, mas também como “ferramenta de reflexão sobre os avanços e desafios da prestação jurisdicional no Brasil em sentido amplo” (Justiça em Números 2014, p. 15).

As ações desenvolvidas pelo CNJ, em decorrência do exercício de seu controle interno – correições, inspeções, pedido de providências, recomendações, determinações, processos administrativos disciplinares, desenvolvimento de programas e sistemas que visam a celeridade processual – bem como a publicidade desses atos administrativos e judiciais foram responsáveis pelos avanços e melhor desempenho nos Tribunais de Justiça, especificamente no TJ-PI e TJ-MA, objeto desta pesquisa, permitindo maior divulgação da atividade pública e melhor atendimento ao jurisdicionado.

A partir das pesquisas realizadas pelo CNJ é possível conhecer muito da realidade específica de cada tribunal bem como buscar soluções para o enfrentamento de seus problemas. Observa-se na síntese do Relatório das Metas Nacionais que os Tribunais Estaduais do Nordeste Brasileiro alcançaram resultado satisfatório quanto aos seguintes itens relativos à gestão operacional: implantação de método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau; disponibilização mensal da produtividade dos magistrados no portal do tribunal, em especial a quantidade de julgamentos com e sem resolução de mérito e homologatórios de acordos, subdivididos por competência.

Também houve resultado satisfatório na promoção de cursos de capacitação em administração judiciária para magistrados, priorizando-se o ensino à distância; criação de unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica; implantação de sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal; implantação de programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos; tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de Justiça; constituição de Núcleo de Cooperação Judiciária e instituição da figura do Juiz de Cooperação; implantação de sistema eletrônico para consulta à tabela de custas e emissão de guia para recolhimento.

As Metas Nacionais relacionadas à produtividade e diminuição de estoque de processos pendentes de julgamento só foram bem sucedidas quando pertinentes aos processos de 2º grau (segunda instância) e turmas recursais, onde o número de casos novos é baixo.

Quanto à produtividade, foi possível observar que o Poder Judiciário está em crescimento, conforme os números apresentados pelos relatórios do CNJ que mostram, a cada ano, aumento na porcentagem de decisões tendentes a pôr fim no processo, porém a proporção é maior no aumento na demanda (distribuição de processos na fase de conhecimento). Isso quer dizer que a quantidade de processos novos que ingressam cresce em proporção maior que a quantidade de sentenças e de baixas (resolução do processo), por isso a maioria dos Tribunais de Justiça não consegue cumprir as metas referentes à litigiosidade, que nada mais é que julgar maior número de processos que o número de casos novos ingressados. Logo, o grande desafio enfrentado pelo Poder Judiciário é reduzir o estoque de processos com tramitação em tempo razoável.

Cabe destacar que os últimos resultados do Índice de Desempenho da Justiça (IDJus) de 2013 promovido pelo Instituto Brasiliense de Direito Público – IDPe revelaram que a Justiça, de maneira global, vem melhorando, porém de forma lenta. O índice geral da justiça brasileira ficou em de 51,3 numa escala de 100 pontos, em 2013. A Gestão de Recursos Humanos e Tecnológicos, em especial a de Tecnologia, segundo a pesquisa, foi o maior colaborador para o avanço contínuo ao longo dos anos, alcançando 73,3 pontos. Por outro lado, a Gestão de Processos teve o pior rendimento: 42,9, impactando os jurisdicionados. Por fim, a Gestão Orçamentária, que apoia e fortalece as outras dimensões, teve crescimento contínuo durante os quatro anos da pesquisa, chegando a 46,1 (sítio CPJUS).

É patente reconhecer os avanços alcançados pelos Tribunais Estaduais do Nordeste Brasileiro, quanto à modernização e padronização dos serviços de prestação jurisdicional, implementação de projetos de iniciativa do CNJ visando a celeridade dos trâmites processuais, a conciliação, controle das execuções penais (mutirões carcerários), celeridade nas execuções fiscais, acompanhamento aos menores infratores, capacitação de servidores e magistrados, entre outros.

Também é plausível perceber a contínua fiscalização do CNJ (controle da atuação administrativa e financeira) sobre os tribunais estaduais, mais especificamente no Tribunal de Justiça do Piauí e no Tribunal de Justiça do Maranhão, objeto deste trabalho, promovendo inspeções regulares e de revisão, pedido de providências, recomendações e determinações, além de reunir anualmente todos os tribunais para decidir as metas de gestão estratégica e exigir a apresentação de relatório sobre o desenvolvimento dessas ações.

Considerando que a taxa de congestionamento é maior na primeira instância (em média 77% em 2013 contra 47,2% na segunda instância), poderia ser realizado o remanejamento de funcionários de acordo com a demanda de cada setor e buscar alternativas para aumentar a produtividade de magistrados e servidores e, assim, tentar diminuir o estoque de processos, o que não significa necessariamente aumentar o número de servidores, magistrados ou o tamanho das secretarias.

Haja vista o maior congestionamento se dar no âmbito de execuções fiscais (processo de execução), caberia ao CNJ juntamente com os tribunais continuar e aperfeiçoar a execução e fiscalização do Projeto “Conciliação Fiscal Integrada”, do “Programa Conciliar é uma Atitude” de iniciativa da Vara de Execução Fiscal do Distrito Federal, modelo replicado pelo CNJ aos demais tribunais.

No tocante ao Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI), é necessária maior intervenção do CNJ quanto ao cumprimento das determinações exaradas por este órgão fiscalizador, como vem acontecendo ao longo dos anos, tanto na seara de gestão quanto na de produtividade.

Restou demonstrado que o Tribunal de Justiça do Maranhão está em melhores condições que o Tribunal de Justiça do Piauí, considerando os aspectos de gestão e produtividade, haja vista que, mesmo contendo mesmo patamar de servidores e magistrados por 100.00 mil habitantes, processos que tramitaram (processos novos somados aos pendentes) encontram-se na frente quanto à melhor organização na divulgação de dados, movimentação de processos, taxa de congestionamento (74% para TJ-PI contra 61% para TJ-MA, em 2014 – ano-base 2013). Até mesmo na taxa de congestionamento na 2ª instância, observa-se que o Piauí apresenta 90,4% e o Maranhão 77,0%. No índice IPC-Jus que identifica os tribunais que atingiram a capacidade máxima de produção (baixa de processos) em comparação aos demais tribunais, considerando os recursos disponíveis, o TJ-PI apresentou os índices de 37% em 2013 (ano-base 2012) e 42,1% em 2014 (ano-base 2013), o pior dentre todos os tribunais.

Logo, considero a hipótese dessa pesquisa parcialmente pertinente, a qual declara ser o controle interno exercido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) fundamental para a melhoria do desempenho da prestação jurisdicional pelos Tribunais de Justiça do Nordeste Brasileiro e para o aperfeiçoamento do regime democrático. Na realidade, no tocante à Gestão de Recursos Humanos e Tecnológicos foi bem sucedida a intervenção do CNJ, porém carece de maior atenção a Gestão de Processos para que a capacidade de produção dos Tribunais Estaduais apresente melhores índices.

Considero que o controle interno exercido pelo CNJ é elemento importante para o aperfeiçoamento do regime democrático e ele deve continuar exercendo seu papel de instituição fiscalizadora da atuação do Poder Judiciário e atender aos anseios da sociedade que ainda carece de melhores serviços jurisdicionais.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARABI, Abhner Y. M. **Ascensão do judiciário e tensão institucional: judicialização, ativismo e reação do poder legislativo (PEC 33/2011)**. E-legis, Brasília, n. 10, p. 42-55, jan./abr. 2013, ISSN 2175.0688

BAERT, Patrick. **Algumas limitações das explicações da escolha racional na ciência política e na sociologia**. Revista Brasileira de Ciências Sociais. vol. 12 n. 35. São Paulo. Fev. 1997.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <[www.cnj.gov.br](http://www.cnj.gov.br)>. Acesso em: 28 jul. 2014.

Brasil. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 28 de jul. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Constituição (1988). **Emenda constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos de diversos artigos da Constituição Federal, e acrescenta os art. 103B, dentre outros. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm)>. Acesso em 10 de abr. 2014.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Federal 11.364, de 26 de outubro de 2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11364.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11364.htm)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Federal 12.106, de 02 de dezembro de 2009**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L12106.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12106.htm)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Federal 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CAMARGO, Thiago de Azevedo. **Condições favoráveis para o exercício da accountability nos Estados brasileiros**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2009.

CARVALHO, Cristina A., VIEIRA, Marcelo M. F., GOULART, Sueli M. S. **A Trajetória conservadora da teoria institucional**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Vol. 10, No. especial, p.469 – 496, dez. 2012.

CARVALHO, Ernani; LEITÃO, Natália. **O poder dos juízes: Supremo Tribunal Federal e o desenho institucional do Conselho Nacional de Justiça**. Revista de Sociologia e Política, v. 21, n.45 Curitiba, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-44782013000100003>>. Acesso em 05 de jan. 2014.

CENTRO DE PESQUISAS SOBRE O SISTEMA DE JUSTIÇA BRASILEIRO. Disponível em: <<http://cpjus.idp.edu.br/os-melhores-e-os-piores-tribunais-estaduais-em-termos-de-gestao/>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Auto Circunstanciado Tribunal de Justiça do Maranhão, Inspeção de Revisão, de maio de 2012.** Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/01REL-TJ-MA.pdf>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Auto Circunstanciado Tribunal de Justiça do Piauí, Inspeção de Revisão, de setembro de 2012.** Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/corregedoria/relatorio\\_pi2012.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/corregedoria/relatorio_pi2012.pdf)>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Auto Circunstanciado de Inspeção Preventiva no Tribunal de Justiça do Maranhão, de 27 de janeiro de 2009.** Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_corregedoria/inspecoes/relatorio\\_insp\\_n02\\_maranhao.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_corregedoria/inspecoes/relatorio_insp_n02_maranhao.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Auto Circunstanciado de Inspeção Preventiva no Tribunal de Justiça do Piauí.** Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_corregedoria/inspecoes/relatorio\\_insp\\_n08\\_piaui2.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_corregedoria/inspecoes/relatorio_insp_n08_piaui2.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria 37, de 11 de maio de 2011.** Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/portaria/portaria\\_37\\_28042011\\_1610201222848.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/portaria/portaria_37_28042011_1610201222848.pdf)>. Acesso em 3 de jul. 2015

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria 38, de 11 de maio de 2011.**

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria 43, de 16 de maio de 2011.**

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria 61, de 5 de junho de 2012.** Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/portaria/portaria\\_61\\_05062012\\_23102012151828.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/portaria/portaria_61_05062012_23102012151828.pdf)>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria 83, de 13 de outubro de 2008.**

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria 92, de 17 de fevereiro de 2009.**

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria 109, de 13 de agosto de 2012.**

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria 156/2010.**

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números 2007.** Brasília: CNJ, 2007. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/programas/justica-em-numeros/justica\\_numeros\\_2006.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/programas/justica-em-numeros/justica_numeros_2006.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números 2008.** Brasília: CNJ, 2008. Disponível em:

<[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/relatorios/justica\\_em\\_numeros\\_2007.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/relatorios/justica_em_numeros_2007.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números 2009**. Brasília: CNJ, 2009. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/relatorios/justica\\_em\\_numeros\\_2008.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/relatorios/justica_em_numeros_2008.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números 2010**. Brasília: CNJ, 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/programas/justica-em-numeros/2009/rel-justica-estadual.pdf>>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números 2011**. Brasília: CNJ, 2011. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relat\\_estadual\\_jn2010.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relat_estadual_jn2010.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números 2012**. Brasília: CNJ, 2012. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/rel\\_completo\\_estadual.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/rel_completo_estadual.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números 2013**. Brasília: CNJ, 2013. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relatorio\\_jn2013.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relatorio_jn2013.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números 2014**. Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: <[ftp://ftp.cnj.jus.br/Justica\\_em\\_Numeros/relatorio\\_jn2014.pdf](ftp://ftp.cnj.jus.br/Justica_em_Numeros/relatorio_jn2014.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Regimento Interno do CNJ**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/publicacoes/regimento-interno-e-regulamentos>>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução 4/2005, de 16 de agosto de 2005**. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_4\\_16082005\\_11102012201830.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_4_16082005_11102012201830.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução 15, de 20 de abril de 2006**. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_15\\_20042006\\_02052014171202.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_15_20042006_02052014171202.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução 46, de 20 de abril de 2006**. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/rescnj\\_46.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_46.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução 70, de 18 de março de 2009**. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_70\\_18032009\\_22072014152617.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_70_18032009_22072014152617.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução 76, de 12 de maio de 2009**. Disponível em:

<[http://www.cnj.jus.br//images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_76\\_12052009\\_10102012220048.pdf](http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_76_12052009_10102012220048.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução 102, de 15 de dezembro de 2009**. Disponível em:

<[http://www.cnj.jus.br//images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_102\\_15122009\\_24042014153738.pdf](http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_102_15122009_24042014153738.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução 115, de 29 de junho de 2010**. Disponível em:

<[http://www.cnj.jus.br//images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_115\\_29062010\\_27022013123456.pdf](http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_115_29062010_27022013123456.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução 123, de 9 de novembro de 2010**. Disponível em:

<[http://www.cnj.jus.br//images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_123\\_09112010\\_11102012190713.pdf](http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_123_09112010_11102012190713.pdf)>. Acesso em 9 de jan. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução 151, de 5 de julho de 2012**. Disponível em:

<[http://www.cnj.jus.br//images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_151\\_05072012\\_10102012195057.pdf](http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_151_05072012_10102012195057.pdf)>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Circunstanciado Inspeção de Retorno do Tribunal de Justiça do Piauí, agosto de 2011**. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/INSPEO\\_RETORNO\\_-\\_TJPI\\_08-08-2011.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/INSPEO_RETORNO_-_TJPI_08-08-2011.pdf)>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Transparência**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/transparencia/aceso-a-informacao-sic>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portal Transparência**. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.jus.br/despesas/>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Ouvidoria**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/ouvidoria-page>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça Aberta**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/justica-aberta>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão e Planejamento**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/encontros-nacionais>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Formação e Capacitação**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/formacao-e-capacitacao>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Sistema Carcerário**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sistema-carcerario-e-execucao-penal>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Programas e Ações**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Sistemas**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sistemas>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

DAGNINO, Evelina. **Sociedade civil, participação e cidadania**: de que estamos falando? En Daniel Mato (coord.), Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, pp. 95-110, 2004.

FEREJOHN, John; e PASQUINO, Pasquale. **A teoria da escolha racional na ciência política**: Conceitos de racionalidade em teoria política. Tradução de Eduardo César Marques. Revista Brasileira de ciências sociais, vol. 16. Nº 45. Fevereiro/2001.

GLADE, William. **A Complementariedade entre a reestruturação econômica e a reconstrução do Estado na América Latina**. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Orgs). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

JORNAL O GLOBO. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/ex-ministra-do-stj-eliana-calmon-critica-esvaziamento-do-cnj-16732997>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

KIEWIET, D. Roderick; MCCUBBINS, Mathew D. **The logic of delegation**: congressional, parties and the appropriations process. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991.

LOUREIRO, Maria Rita; TEIXEIRA, Marco Antônio; MORAES, Thiago C. **Democratização e reforma do Estado**: o desenvolvimento Institucional dos 120 Tribunais de Contas no Brasil. Revista Administração Pública FGV. Rio de Janeiro 43(4):739-72, jul./ago. 2009.

LUPIA, Arthur. Delegation and its Peril. In: STROM, Kaare; MÜLLER, Wolfgang; BERGMAN, Torbjörn (Ed.). **Delegation and Accountability in Parliamentary Democracies**. New York: Oxford University Press, 2003.

MARIA, João F. A. **Desenho institucional e accountability**: pressupostos normativos da teoria minimalista. Revista de Sociologia e Política, Curitiba, v. 18, n. 35, p. 27-40, fev. 2010.

NETO, Ricardo B. G. **Minimalismo schumpeteriano, teoria econômica da democracia e escolha racional**. Revista Brasileira de ciências sociais, Curitiba, v. 19, n. 38, p. 27-42, fev. 2011.

NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil**: clientelismo e insulamento burocrático. Rio de Janeiro: ENAP/Jorge Zahar, 1997.

O'DONNELL, Guillermo. **Democracia delegativa**. Novos Estudos CEBRAP, nº 31. 1991, pp.25-40.

PEREIRA, Luiz C. B. **Estratégia nacional e desenvolvimento**. Revista de Economia Política, vol. 26, nº 2 (102), pp. 203-230 abril-junho/2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rep/v26n2/a03v26n2.pdf>

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PRZEWORSKI, Adam. **Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agente x principal**. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 6. Ed. Rio de Janeiro, FGV, 2005.

PRZEWORSKI, Adam. **A última instância: as instituições são a causa primordial do desenvolvimento econômico?**. Novos estudos – CEBRAP. 2005, n. 72, pp.59-77.

RUA, Maria das G., BERNARDES, Franco Cesar. **Escolha Racional e NovoInstitucionalismo: Notas Introdutórias**. In: **O Estudo da Política: Tópicos Seleccionados**. ed. Brasília: Paralelo 15, 1998.

SADEK, Maria T. A. **Acesso à Justiça: Visão da Sociedade**. Justitia, São Paulo, v. 1, pp. 271-279, 2009.

\_\_\_\_\_, Maria T. A. **Poder Judiciário: perspectivas de reforma**. Opinião Pública (UNICAMP), v. 10. n. 1, p. 01-62, 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-62762004000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762004000100002)

SENA G. A., Silva E. A.; LUQUINI R. de A. **A reforma do poder judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial**. pp. 68-78, Revista e Ciências da Administração, v. 4, nº 33, 2012.

TOMIO, Fabrício R. de L.; ROBL FILHO, Ilton N. **Accountability e independência judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. Revista de Sociologia e Política. vol.21 no.45, p. 29-46, Curitiba mar. 2013.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ. **Notícias**. Disponível em: <http://www.tjma.jus.br/cgj/visualiza/sessao/50/publicacao>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ. **Notícias**. Disponível em: <http://www.tjpi.jus.br/site/modules/noticias/>>. Acesso em 3 de jul. 2015.

VÁSQUEZ, Rodrigo Alonso. **Confiança institucional e corrupção política no Brasil pós-1985**. Dissertação de Mestrado em Ciência Política, Universidade Estadual de Campinas, 2010.

VIANNA, Luís Werneck. **A judicialização da política e das relações sociais no Brasil**. Rio de Janeiro. Editora Revan, 1999.