CENTRO UNIVERSITÁRIO AUTÔNOMO DO BRASIL - UNIBRASIL
PROGRAMA DE MESTRADO EM DIREITOS FUNDAMENTAIS E DEMOCRACIA
ANA CARLA WERNECK

A ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA, NA FIGURA DO JUIZ-GESTOR, COMO MEIO PARA A CONCRETIZAÇÃO DO DIREITO FUNDAMENTAL À DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO NO CONTEXTO ATUAL

CURITIBA
2016

ANA CARLA WERNECK

A ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA, NA FIGURA DO JUIZ-GESTOR, COMO MEIO PARA A CONCRETIZAÇÃO DO DIREITO FUNDAMENTAL À DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO NO CONTEXTO ATUAL

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Direito, pelo programa de pós-graduação do Centro Universitário Autônomo do Brasil – UNIBRASIL. Área de concentração: Direitos fundamentais e democracia. Linha de Pesquisa: Constituições e condições materiais da democracia.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Schier

CURITIBA

2016

W497
Werneck, Ana Carla.
A administração judiciária, na figura do juiz - gestor como meio para a concretização do direito fundamental à duração razoável do processo no contexto atual. / Ana Carla Werneck. – Curitiba: UniBrasil, 2016.
323 p.: il. ; 29cm

Orientador: Paulo Ricardo Schier

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Mestrado em Direitos Fundamentais e Democracia, 2016.
Inclui bibliografia.

1. Direito – Dissertação. 2. Direitos Fundamentais. 3. Poder judiciário – Morosidade. 4. Administração judiciária. 5. Processo judicial – Morosidade. 6. Juiz gestor. I. Centro Universitário Autônomo do Brasil. Mestrado em Direitos Fundamentais e Democracia. II. Título.

CDD 340
Elizabeth Dorigo Capriglioni CRB-9/330

Dedico ao meu avô José Werneck (in memoriam),
a minha eterna saudade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus e a minha padroeira Nossa Senhora do Carmo, pois sem a proteção Deles nada disto seria possível.

A minha família que sempre me apoiou, auxiliou e torceu por mim para que eu pudesse vencer esta etapa. Principalmente a minha vó Elza, que nos momentos mais difíceis iluminava meus caminhos e meus pensamentos.

Ao meu grande amor, Thiago. Agradeço o companheirismo, a paciência e a compreensão da importância deste momento em nossas vidas.

Aos meus amigos pela compreensão quando da ausência em determinados momentos para a realização da presente dissertação.

Ao professor e Dr. Osvaldo Canela Junior, com o qual pude desenvolver o pensamento sobre a presente temática, bem como a análise na prática dos mais singelos e complexos institutos da administração judiciária. Agradeço pelo apoio e por todo o conhecimento dividido, sem os quais, certamente, esta pesquisa não seria a mesma.

Ao professor e referência do tema do presente estudo Vladimir Passos de Freitas, pelo auxílio no contato com o *National Center for State Courts* e por sua gentil disponibilidade.

A *Fordham Law School*, por intermédio da professora Toni M. Fine, por ter me aceitado como pesquisadora visitante, mesmo sendo um programa destinado a doutorandos.

A professora Ana Lucia Pretto Pereira pelo auxílio e sempre disponibilidade quando da elaboração dos documentos para o processo seletivo para a aceitação na *Fordham*.

Ao juiz Peter J. Messitte, do Distrito de Maryland, Estados Unidos, pela recepção durante todo o dia em seu gabinete, bem como pela paciência ao falar sobre as suas atividades – trazendo, até mesmo, a sua equipe para me explicar o trabalho desenvolvido. Também, e por fim, agradeço pelos documentos disponibilizados e pelo contato com o *National Center for State Courts* para visitação do *Courtroom 21 Project*. Estendo esses agradecimentos também a sua assessora, Carolina Malhado.

Ao professor e diretor do *Courtroom 21 Project,* Frederic I. Lederer pela demonstração da *McGlothlin Courtroom* e também pela disponibilidade.

Ao *National Center for State Courts*, nas pessoas de Greg Hurley, Patricia Duggan e principalmente Matthew Kleiman, pela recepção formidável em Williamsburg, nos Estados Unidos, bem como pelos esclarecimentos sobre a temática da administração judiciária norte-americana e também pelos materiais cedidos.

Ao Des. Roberto Portugal Bacellar pela indicação de suas obras, bem como pelo favorecimento de reunião com Janet Murdock, em Washington, Estados Unidos.

A Janet Murdock pela oportunidade de ouvir suas experiências.

Ao professor Joaquim Falcão pela recomendação e contato do juiz Peter J. Messitte.

A professora Claudia Maria Barbosa por ter permitido a minha participação, como “ouvinte”, na disciplina “Política Judiciária: Jurisdição, Política e Democracia”, por ela lecionada, no primeiro semestre de 2014 na Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Ao professor Paulo Ricardo Schier, pela orientação, apoio e confiança.

E, por fim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte desta jornada, o meu muito obrigada.

“O tempo é inimigo do direito, contra o qual o juiz deve travar uma guerra sem tréguas”.

Francesco Carnelutti

“justice delayed is justice denied”

(justiça atrasada é justiça negada)

Autoria desconhecida

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa tem como intuito investigar a administração judiciária, na figura do juiz-gestor, como um meio para a concretização do direito fundamental à duração razoável do processo. O Poder Judiciário vivencia hoje o que se denomina de “crise do Poder Judiciário” ou “crise da morosidade”. A falha da prestação jurisdicional, com o abarrotamento de processos e demais aspectos, precipuamente na esfera da Justiça Estadual, é algo que afeta o estreito cumprimento do direito fundamental a uma duração que pode ser entendida como razoável para um processo judicial. A fim de propiciar uma mudança significativa neste cenário da justiça brasileira, é que se insere a administração judiciária. Instituto que, por meio de objetivos, metas e planejamento, tem a finalidade primordial de entregar uma prestação judiciária eficiente e efetiva ao cidadão. Prestação essa que poderá ser realizada pela progressão do modelo arcaico de magistrado para a nova perspectiva – a do juiz-gestor. Figura que, além de atender as modalidades gerenciais, possui capacidade gerencial e de liderança. Para tanto, é necessário, primeiramente, uma quebra de paradigma para esta nova realidade com a mudança de mentalidade, precipuamente dos magistrados, para, posteriormente, realizar a capacitação deles. Ainda, nesse sentido, o modelo de administração judiciária implementada nos Estados Unidos é referência de excelência para o mundo todo. Logo, a sua análise é extremamente relevante.

Palavras-chave: Poder Judiciário; administração judiciária; juiz-gestor; direito fundamental à duração razoável do processo.

ABSTRACT

This research work has the intention of investigate the judiciary, the figure of the judge-manager, as means to realization of the fundamental right of reasonable length of proceedings. The Judiciary today experiences what is called "the judiciary crisis" or "crisis of slowness". The failure of the judicial assistance, with the overcrowding of lawsuits and other aspects, primarily in the sphere of state courts, is something that affects the narrow compliance with the fundamental right to a duration that can be seen as reasonable for a lawsuit. Viewing to provide a significant change in the Brazilian justice scenario, the judicial administration is inserted. This institute, through objectives, goals and planning, has the primary purpose of delivering an efficient and effective legal performance to citizens. Providing that it can be performed by the progression of the magistrate archaic model for the new perspective – the Judge-manager. Figure that, besides serving the management modalities, has managerial and leadership capacity. This requires primarily a paradigm shift to this new reality with a change of mentality, primarily of judges, to subsequently perform their training. Still, in this sense, the judicial management model implemented in the United States is a benchmark of excellence for everyone. Soon, its analysis is extremely relevant.

Keywords: Judiciary; judicial administration; Judge-manager; fundamental right to reasonable length of proceedings.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 11

CAPÍTULO 1 – O DIREITO À DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO 15

1.1 O PODER JUDICIÁRIO NA CONTEMPORANEIDADE 15

1.2 A REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO: A EMENDA CONSTITUCIONAL N.º 45/2004 29

1.3 A COERÊNCIA DA CELERIDADE DENTRO DO CONTEXTO DA MODERNIDADE 41

1.3.1 Processo eletrônico: no contexto da informatização 53

1.4 DIREITO FUNDAMENTAL ASSEGURADO? UMA ANÁLISE CRÍTICA 60

CAPÍTULO 2 – ADMINSTRAÇÃO JUDICIÁRIA 79

2.1 CONCEITUAÇÃO E MODALIDADES DE GESTÃO 79

2.1.1 Gestão de Pessoas 91

2.1.2 Gestão de Processos 94

2.1.3 Gestão por Competências 98

2.1.4 Gestão Estratégica 100

2.2 MACROGESTÃO 102

2.2.1 O papel do Conselho Nacional de Justiça – CNJ 114

2.2.2 Governança e *Accountability* 126

2.3 MICROGESTÃO 137

2.3.1 Juiz-Gestor 143

2.3.2 Institutos administrativos que propiciam a aplicação da administração judiciária 175

CAPÍTULO 3 – A EXPERIÊNCIA NORTE-AMERICANA COM A ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA E A DURAÇÃO DO PROCESSO 186

3.1 *SPEEDY TRIAL* E *CIVIL JUSTICE REFORM ACT OF 1990* 186

3.2 OS PILARES DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA NOS E.U.A. 202

3.3 O PAPEL DOS ADMINISTRADORES JUDICIAIS E DOS MAGISTRADOS 235

3.4 *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS – NCSC* 255

3.4.1 *Courtroom 21 Project*.....261
3.5 ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DOS ELEMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA E MELHORAMENTOS NA TUTELA JURISDICIONAL.....266

CONCLUSÃO 275

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....283

ANEXO 1 – PESQUISA DE CAMPO.....310
ANEXO 2 – DECISÃO: CRONOGRAMA DOS ATOS PROCESSUAIS.....315
ANEXO 3 – REQUERIMENTO DE ALTERAÇÃO DOS ATOS PROCESSUAIS COM A AUTORIZAÇÃO DO MAGISTRADO 321

INTRODUÇÃO

O protagonismo do Poder Judiciário ante o leque de funções que hoje são por ele desempenhadas, com o fim precípuo de concretização de direitos, enseja a conclusão de quão relevante e necessário é o seu estudo dentro do contexto da sociedade atual – globalizada, onde cada vez mais o indivíduo busca o exercício da legitimidade democrática desse Poder para assegurar seus direitos.

Logo, a necessidade desse estudo pode, *a prima facie*, ser justificada na medida em que ele goza de "grande importância para a viabilização da democracia, pois a ele compete o monopólio da prestação da tutela jurisdicional arbitrando conflitos e garantindo direitos, além de poder influenciar nos resultados das políticas públicas deliberadas pelos demais poderes".[1]

Ocorre que, somada a tal circunstância, como já é há tempos de conhecimento, tanto dos operadores do direito quanto da própria sociedade, hoje estamos vivenciando o que se denomina de "crise do Poder Judiciário" ou até de "crise da morosidade". Para tanto, o que se analisa é que o modelo de administração judiciária (antiquada e arcaica) não mais se encaixa com as necessidades de uma prestação jurisdicional a ser ofertada em tempo razoável, de forma que a quebra de paradigma e a mudança de perspectiva do juiz artesanal para o novo modelo de magistrado, que é o juiz-gestor, se torna imperativa, precipuamente diante de uma sociedade globalizada e de uma justiça, a rigor, atrasada.

O estudo ainda se justifica na medida em que "são poucos os trabalhos científicos e ainda muito restritas as pesquisas específicas dirigidas à administração dos órgãos do Poder Judiciário. Muitas pesquisas existentes, sem conhecimento das complexas atividades judiciárias, tomam por base modelos empresariais, sem trabalhar a redefinição de seus conceitos, que pouco, ou nada, se identificam com as linhas gerenciais e administrativas dos tribunais (...)".[2]

Para tanto, a dissertação foi dividida em três tópicos principais, o primeiro capítulo tratará sobre o direito fundamental à duração razoável do processo, o

---

[1] VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Silvia Generali da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 47, p. 1343-1368, jul./ago. 2013. p. 929.

[2] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2013. p. 18.

segundo acerca da administração judiciária e, por fim, a experiência norte-americana sobre a administração judiciária e a duração do processo judicial.

No capítulo primeiro será abordado o Poder Judiciário na contemporaneidade. A relevância dessa instituição na sociedade é extrema, na medida em que é um instrumento para a construção de uma sociedade democrática. A falha da prestação jurisdicional, com o abarrotamento de processos e demais aspectos, precipuamente na esfera da Justiça Estadual, será identificada como o cenário da justiça brasileira atualmente: de “crise”.

O direito fundamental à duração razoável do processo, inserido explicitamente na Constituição Federal de 1988 pela Emenda Constitucional n.º 45/2004 será também analisado dentro de um viés da modernidade, com as consequências da globalização, ou seja, numa perspectiva de celeridade aflorada. Nesta seara que ingressará a abordagem sobre o processo judicial em tramitação por meio eletrônico, ao passo em que é também uma consequência da era tecnológica que estamos inseridos.

Diante destas ponderações, será realizada uma análise da “crise do Poder Judiciário”, a fim de demonstrar a insatisfação de uma duração para a prestação jurisdicional, do que poderia ser entendido como razoável. De maneira que a administração judiciária surge como uma possível salvação para o melhoramento das rotinas e, consequentemente, para a diminuição dos dias de tramitação do processo judicial.

A administração judiciária, foco principal do segundo capítulo, será abordada como um instituto que poderá propiciar uma prestação jurisdicional melhor, em razão dos seus objetivos, metas e planejamento. Para tanto, serão abordadas algumas modalidades de gestão: a gestão de pessoas, gestão de processos, gestão por competência e gestão estratégica. Além disso, à vista que a gestão está presente em todas as instâncias do Poder Judiciário, a análise da administração judiciária será repartida em dois enfoques: a macrogestão e a microgestão.

A macrogestão é aquela a ser desenvolvida no âmbito dos Tribunais, que envolvem questões administrativas e orçamentárias, bem como a própria necessidade de transparência destas atividades. Assim é que o Conselho Nacional de Justiça será inserido, vez que será demonstrado que ele exerce um papel de extrema relevância para a justiça brasileira neste sentido. A Governança e a

Accountability também serão abordadas nesta seara, em razão de que estão intrinsecamente ligadas a transparência e responsividade do Estado.

Inserido na microgestão, que é a tarefa de gerenciamento a ser exercida pelo magistrado dentro da sua unidade jurisdicional, que se encontrará o cerne do nosso estudo, o juiz-gestor. Será demonstrado que essa figura pode ser entendida como sendo o magistrado que deve possuir a aptidão para o gerenciamento das atividades tanto do Cartório/Secretaria quanto do seu gabinete. Isso tudo a fim de buscar o ponto ótimo das atividades-meio o que, consequentemente, refletirá na atividade-fim do Poder Judiciário.

Para tanto, algumas ferramentas administrativas a serem desenvolvidas por esta nova perspectiva de magistrado serão aprofundadas, tais como a portaria delegatória de atos e a ordem de serviço indicando as modalidades e momentos a serem remetidos os processos judiciais ao magistrado.

Adentrar-se-á, assim ao último capítulo do estudo, que é o destinado a tratar sobre a experiência norte-americana com a administração judiciária e a duração do processo. Utilizando-se como base o conhecimento adquirido e o material colhido quando da permanência na *Fordham Law School* (localizada em Nova York, nos Estados Unidos), como pesquisadora visitante, bem como das visitas realizadas à Corte Federal do Distrito de Maryland, ao *Courtroom 21 Project* e ao *National Center for State Courts*, em Williamsburg, no Estado de Virgínia.

A duração razoável do processo será analisada por meio dos institutos da *Speedy Trial* e do *Civil Justice Reform Act*, ambos destinados a garantir uma maior celeridade na tramitação do processo para o seu julgamento, tanto na matéria criminal quanto na civil, respectivamente. Após, será realizado um apanhado geral sobre a administração judiciária estadunidense, desde a sua conceituação até as ferramentas de utilização pelos juízes e administradores judiciais.

À vista que, na administração judiciária dos Estados Unidos, o exercício do gerenciamento administrativo é resguardado tanto aos juízes quanto aos administradores judicias, é que será examinado o papel de cada um dentro do sistema, bem como a tarefa de ser exercido de maneira conjunta.

De relevante atribuição exercida dentro da seara do melhoramento e implantação da administração judiciária nos tribunais e cortes norte-americanas, se apresentará o *National Center for State Courts – NCSC*. Isso porque o seu objetivo é o aperfeiçoamento da administração da Justiça através da prestação de serviço por

meio de consultorias tanto aos tribunais americanos, quanto aos tribunais em todo o mundo.

Com o intuito de demonstrar este relevante papel que o *NCSC* exerce, será abordado *Courtroom 21 Project*, que engloba a *McGlothlin Courtroom*, considerada o maior projeto piloto de tecnologia para tribunais. Esse projeto foi desenvolvido pelo *NCSC* em conjunto com a *William & Mary Law School,* em Williamsburg, Virgínia. Além disso, por fim, será realizado um estudo de caso desenvolvido pelo *NCSC*, no Tribunal da Cidade de Scottsdale, Estado do Arizona, onde foi constatado um atraso nos julgamentos dos processos de uma matéria específica (direção de veículo automotor sob a influência de alguma substância não permitida). Isso tudo a fim de demonstrar a aplicação dos elementos da administração judiciária e os melhoramentos na tutela jurisdicional.

CAPÍTULO 1 – O DIREITO À DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO

1.1 O PODER JUDICIÁRIO NA CONTEMPORANEIDADE

Para que se possa desenvolver a temática sobre o Poder Judiciário, necessariamente, há se mencionar sobre a jurisdição[3], ao passo em "que o Poder Judiciário se define, substancialmente, em razão do que *faz*, isto é, em razão do exercício da função jurisdicional, configurando-se, assim, como *o Poder do Estado a quem compete o exercício da função jurisdicional*".[4] Trata-se, portanto, de uma estruturação lógica.

A conceituação de jurisdição[5], em termos gerais, se configura como sendo "o poder estatal de aplicar o direito ao caso concreto, objetivando a solução dos conflitos da sociedade em busca da paz social e em respeito à ordem jurídica estabelecida".[6] Giuseppe CHIOVENDA, por sua vez, entende que jurisdição é "a função do Estado que tem como escopo a atuação da vontade concreta da lei por meio da substituição, pela atividade de órgãos públicos, da atividade de particulares ou de órgãos públicos, já no afirmar a existência da vontade da lei, já no torná-la, praticamente efetiva".[7]

Quando se trata, todavia, sobre o conceito de jurisdição, segundo José de Albuquerque ROCHA, tem-se algo empírico, tal como os demais conceitos jurídicos,

---

[3] Não é o objeto do presente trabalho o estudo aprofundado sobre a temática, vez que não se desenvolve uma análise específica processual. Para tanto, no que tange à jurisdição na contemporaneidade ver MARINONI, Luiz Guilherme. **Teoria geral do processo.** v. 1, 8. ed., rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014. p. 90-151.

[4] ROCHA, José de Albuquerque. **Estudos sobre o Poder Judiciário.** São Paulo: Malheiros, 1995. p. 9.

[5] "Jurisdição, hoje, é monopólio do Estado, tratando-se, portanto, de atividade pública, sendo requisito formal da jurisdição a existência de um órgão integrante do Poder Judiciário, nos termos do artigo 92 da Constituição Federal de 1988". ESTEVEZ, Rafael Fernandes. **O direito fundamental à razoável duração do processo e os mecanismos processuais garantidores de sua eficácia após a Emenda Constitucional n.º 45/2004.** 2007. 172 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. p. 18. Corroboram Antonio Carlos de Araújo CINTRA, Ada Pellegrini GRINOVER e Cândido Rangel DINAMARCO ao afirmar que "o Poder Judiciário é uno, assim como uma é a sua função precípua – a jurisdição –, por apresentar sempre o mesmo conteúdo e a mesma finalidade". CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido R. **Teoria geral do processo.** 31. ed., rev. e ampl. São Paulo: Malheiros, 2015. p. 194.

[6] BELLINI, Luiz Augusto. **A garantia constitucional à razoável duração do processo e o papel do magistrado no sistema jurídico brasileiro.** 2010. 186 p. Dissertação (Mestrado em Direito e Garantias Fundamentais) – Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, 2010. p. 19.

[7] CHIOVENDA, Giuseppe. **Instituições de direito processual civil**: as relações processuais, a relação processual ordinária de cognição. 2. ed. v. 2. Campinas: Bookseller, 1998. p. 8.

pois advém de uma abstração generalizadora, vez que pode ser aplicável a praticamente todos os ordenamentos jurídicos.[8]

Assim é que o referido autor ao traçar um estudo sobre a temática, conceitua jurisdição "como função de atuação terminal do direito, realizada por órgãos do Judiciário independentes e imparciais, decidindo conflitos de interesses através do devido processo legal".[9] Vale notar que "a jurisdição é de uma parte, direito fundamental do cidadão, e, de outra, dever do Estado".[10]

O garantidor constitucional da materialização da jurisdição é o processo[11]. Ele "serve à jurisdição, dando-lhe a conformação necessária à sua atuação, retirando-lhe de sua inércia e oportunizando o seu pleno desenvolvimento, por meio dos atos processuais que o instrumentalizam".[12] Vale dizer que o processo, então, se torna imprescindível à jurisdição[13], vez que promove "a função jurisdicional do Estado, em busca da solução para o conflito de interesses deflagrado".[14]

Corrobora William Couto GONÇALVES ao afirmar que

> da relação em que se polarizam Estado Constitucional, Estado de Direito e o cidadão, com ênfase nos Direitos Fundamentais do Homem como corolário da noção mais bem delineada do conceito de dignidade da pessoa humana, o direito à jurisdição sobressai garantido somente por meio do Processo Judicial de Solução dos Conflitos, disso resultando o seu caráter garantístico (garantia primeira) e nisso estando a sua essência. [...] O Processo é temporal, e a jurisdição que ele garante, operacionaliza, restringe, materializa, faz-se específica e eficaz, é intemporal.[15]

---

[8] ROCHA, José de Albuquerque. **Estudos sobre o Poder Judiciário.** São Paulo: Malheiros, 1995, p. 18.

[9] Ibid., p. 34.

[10] AMARO, Zoraide Sabaini dos Santos. **Razoável duração do processo – Demora na prestação jurisdicional – Implicações à violação aos princípios constitucionais.** p. 2297-2318. Disponível em: <http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/bh/zoraide_sabaini_dos_santos_amaro.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015. p. 2297.

[11] "Uma vez que o atual Estado Democrático de Direito se assenta sobre os direitos fundamentais, que não apenas são reconhecidos e declarados, mas cuja realização se torna missão estatal, ao processo se reconhece o papel básico de instrumento de efetivação da própria ordem constitucional. Nesta função, o processo, mais do que garantia da efetividade dos direitos substanciais, apresenta-se como meio de concretizar, dialética e racionalmente, os preceitos e princípios constitucionais". THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de direito processual civil.** v. 1, 32. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2012. p. 27.

[12] BELLINI, Luiz Augusto. **A garantia constitucional à razoável duração do processo e o papel do magistrado no sistema jurídico brasileiro.** Op. cit., p. 32.

[13] "Jurisdição e processo são dois institutos indissociáveis. O direito à jurisdição é, também, o direito ao processo, como meio indispensável à realização da Justiça". THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de direito processual civil.** Op. cit., p. 26.

[14] BELLINI, Luiz Augusto. **A garantia constitucional à razoável duração do processo e o papel do magistrado no sistema jurídico brasileiro.** Op. cit., p. 36.

[15] GONÇALVES, William Couto. **Garantismo, Finalismo e Segurança Jurídica no Processo Judicial de Solução de Conflitos.** Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2004. p. 2.

Luiz Guilherme MARINONI destaca que, na perspectiva do Estado Constitucional, “o processo deixou de ser um instrumento voltado à atuação da lei para passar a ser um instrumento preocupado com a proteção dos direitos, na medida em que o juiz, no Estado constitucional, além de atribuir significado ao caso concreto, compreende a lei na dimensão dos direitos fundamentais”.[16]

Logo, “uma jurisdição justa e eficaz é, sem dúvida, um dos mais importantes compromissos assumidos pelo Estado, na medida em que, a sociedade – de forma coletiva ou individual, quando verifica que seus direitos não estão sendo assegurados ou observados, submete sua pretensão ao Estado-Juiz, para que este faça valer o direito e isso ocorre por meio da atividade jurisdicional”.[17]

Assim é que “sem *eficácia* da jurisdição não há segurança jurídica. Sem segurança jurídica não há “justiça com paz”.[18] E nesta seara os objetivos do Estado Democrático de Direito, nos termos da Constituição Federal de 1988, configuraram-se ameaçados, na medida em que não haverá uma sociedade ordenada (*ubi societas ibi ius*) justa sem uma jurisdição efetiva. Por isso o estudo acerca do cumprimento efetivo da função do Poder Judiciário se torna tão necessário.

Ultrapassada a análise necessária sobre a jurisdição, sem o intento de esgotar a temática, quando abordamos o tema Poder Judiciário, necessário se faz mencionar também a relação que ele desenvolve com a sociedade em si. Isso porque o Poder Judiciário é instrumento de fazer democracia.[19] “O Poder Judiciário é

---

[16] MARINONI, Luiz Guilherme. **Teoria geral do processo.** Op. cit., p. 413.

[17] BELLINI, Luiz Augusto. **A garantia constitucional à razoável duração do processo e o papel do magistrado no sistema jurídico brasileiro.** Op. cit., p. 39.

[18] GONÇALVES, William Couto. **Garantismo, Finalismo e Segurança Jurídica no Processo Judicial de Solução de Conflitos.** Op. cit., p. 2.

[19] De forma que este exerce um papel fundamental dentro do Estado Democrático de Direito, independente, inclusive, da época. Nesse sentido, vale citar José Joaquim Calmon de PASSOS: “impossível haver contradição entre o momento legislativo da produção do direito e o momento judicial de sua aplicação no seio da organização política que o produz. Esta a razão pelo qual em todas as civilizações, em todas as eras da nossa história, em todos os grupamentos políticos, o magistrado sempre foi a segurança da efetividade da vontade do poder instituído. Ninguém pôs dúvida quanto a essa verdade nos regimes imperiais ou autoritários de qualquer natureza. Tentou-se fantasiar, porém, inclusive com falseamento dos fatos, no tocante às chamadas democracias grega e romana da fase republicana. Hoje, já não se tem nenhuma dúvida da subordinação e controle que sobre os magistrados exerciam tanto a aristocracia grega, quanto a romana. Esse vínculo não cessou com a democracia moderna”. PASSOS, José Joaquim Calmon de. A crise do Poder Judiciário e as reformas instrumentais: avanços e retrocessos. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, n. 3, p. 1-13, set./out./nov. 2005. p. 4. Para aprofundar a temática sobre a relação do Poder Judiciário com a democracia ver PRADO, Rebeca Mokowski de Oliveira. **Política Judiciária e Razoável Duração do Processo**: democratização institucional e balizas judiciárias. 2013. 186 p. Dissertação (Mestrado em Direito. Área de concentração: Sistemas normativos e fundamentos da cidadania) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2013. p. 44-65.

o esteio do Estado de Direito. Sem ele, a democracia claudica! Sem ele, a liberdade se extingue! Sem ele, o direito não passa de *flatus vocis*".[20] Logo, ao passo em que protege direitos, como é sua função lógica, deve também o fazer de maneira democrática.[21]

Eugenio Raúl ZAFFARONI assevera que

> um Poder Judiciário é um sistema que opera em um "ambiente", onde mantém múltiplas relações com outros sistemas e subsistemas. É óbvio que em algumas sociedades, seus defeitos são compensados pelo ambiente, isto é, por fatores que vão do econômico ao cultural, passando pelo político geral e particular (sanitário, educacional, assistencial, étnico etc), cujo conjunto é o que, definitivamente, determina que uma sociedade seja mais ou menos democrática.[22]

Luiz Augusto BELLINI pondera, contudo, que o Judiciário não é o único instrumento para tanto, mas é, sem dúvida, o principal. Vejamos:

> Inegável que o direito se apresenta como valioso mecanismo para a construção democrática da sociedade, mormente quando grande parte desta sociedade não consubstanciada o acesso ao ordenamento jurídico. Acesso esse que é trabalhado sob uma perspectiva ampla, não ficando restrito à atividade jurisdicional do Estado, em que pese à relevância desta função, bem como fato de que em muitas oportunidades é por meio dela que se consegue fazer direitos, seja com o fito de preservá-los, recompô-los ou conquistá-los, para assim dotá-los de efetividade.[23]

No que tange à relação existente entre o Poder Judiciário e a sociedade, vale mencionar que

> a sociedade deve adaptar-se ao novo século e milênio, envolvida que está por novos mercados e blocos comerciais, significativas mutações político-sociais, quebras de tabus até então intocáveis, violência incontida, inversão de valores, devassidão moral, queda e criação de novos impérios econômicos e Estados, numa globalização jamais concebida, e por descobertas tecnológicas e científicas que exigem do legislador, do estadista e do operador do Direito mais que meros expedientes legislativos, senão intensa arte de ourivesaria, na elaboração legislativa e busca de novas fórmulas, porque o verdadeiro Direito é aquele que anda de mãos dadas com a justiça social e com as novas realidades que despontam, para não se apartar de vez o homem e fenecer solitária.[24]

---

[20] SVEDAS, Andréia Mendes. et al. **Morosidade da justiça: causa e soluções.** Brasília: Consulex, 2001. p. 14.

[21] MARINONI, Luiz Guilherme. **Teoria geral do processo.** Op. cit., p. 413.

[22] ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder judiciário**: crise, acertos e desacertos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995. p. 32.

[23] BELLINI, Luiz Augusto. **A garantia constitucional à razoável duração do processo e o papel do magistrado no sistema jurídico brasileiro.** Op. cit., p. 40.

[24] SVEDAS, Andréia Mendes. et al. **Morosidade da justiça**: causa e soluções. Op. cit., p. 12.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, o Poder Judiciário conquistou a sua independência, tanto financeira (uma vez que desenvolve o seu próprio orçamento – ainda que submetido a outro Poder) quanto administrativa, pois se auto organiza. A sua independência também se mostrou como um importante fator, pois a separação quanto aos demais poderes, transpareceu de forma mais clarificada.[25]

Nesse sentido, reforça Paulo Eduardo Alves da SILVA, ao afirmar que "a independência do Poder Judiciário e a garantia de acesso à justiça, subtraídas durante a ditadura, são expressamente asseguradas no novo texto constitucional, que lhes dá destaque na consolidação da democracia".[26]

Ocorre que, com o advento da Constituição Federal de 1988, que foi denominada de "Constituição-Cidadã"[27], houve uma abrangência do leque de direitos contemplados[28], tanto individuais quanto coletivos, e que trouxe consigo a destinação ao Poder Judiciário de garantidor destes direitos[29] (precipuamente os sociais). Logo, com o crescente número de cidadãos com a necessidade de terem seus direitos concretizados e, ainda, com a facilitação do acesso à justiça, dentre outros fatores, coube ao Poder Judiciário arcar com as consequências e suportar uma quantidade desarrazoada de demandas.[30]

---

[25] SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião Pública**, v. 10, n. 1, p. 01-62, Maio/2004. p. 4.

[26] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** São Paulo: Saraiva, 2010. p. 26.

[27] "Em 5 de outubro de 1988, em discurso proferido no Congresso Nacional, por ocasião da promulgação da Constituição Federal, o deputado Ulysses Guimarães, presidente da Assembleia Nacional Constituinte, assim qualificou a nova Constituição, buscando precisamente ressaltar seu amplo sistema de direitos e garantias individuais e coletivas". CITTADINO, Gisele, Judicialização da política, constitucionalismo democrático e separação de poderes. p. 17-42. In: VIANNA, Luiz Werneck (Org.). **A democracia e os três poderes no Brasil.** Belo Horizonte, MG: UFMG; Rio de Janeiro: Iuperj/Faperj, 2003. p. 26.

[28] BRANDÃO, Rodrigo. **Direitos Fundamentais e Cláusulas Pétreas.** Rio de Janeiro: Renovar, 2008. p. 40. Acrescenta, ainda, Oscar Vilhena VIEIRA ao denominar como compromisso maximizador o fato da "Constituição Federal de 1988 buscar "reconhecer e acomodar essas diversas categorias de direitos (civis, políticos, econômicos e sociais, culturais e de grupos vulneráveis)". VIEIRA, Oscar Vilhena. **Direitos Fundamentais**: uma leitura da jurisprudência do STF. São Paulo: Malheiros, 2006. p. 40.

[29] José de Albuquerque ROCHA expõe que "as garantias dos direitos fundamentais são confiadas, em última análise ao Judiciário que, por conseguinte, dá sempre a palavra final em matéria de defesa dos direitos em geral e dos direitos fundamentais em particular". ROCHA, José de Albuquerque. **Estudos sobre o poder judiciário.** São Paulo: Malheiros, 1995. p. 70.

[30] No mesmo sentido Vera Lúcia Feil PONCIANO assegura que "a questão da necessidade de reforma do Poder Judiciário tem sido colocada no centro dos debates jurídicos, políticos e sociais, principalmente a partir da Constituição de 1988, pelo fato de esta ter contribuído para o surgimento de várias demandas sociais reprimidas e ampliação do acesso à justiça, gerando o protagonismo do Poder Judiciário. No entanto, este não estava preparado para cumprir sua função de pacificação social por meio da resolução dos conflitos de modo célere e adequado" PONCIANO, Vera Lúcia Feil.

A falha da prestação jurisdicional, segundo Maria Tereza Aina SADEK, pode ser observada desde as primeiras Cortes, sob a alegação de uma justiça insatisfatória. Ainda sob este prisma, somou-se a insatisfação quanto à estrutura, tornando-se, segundo ela, instituições "anacrônicas e, pior ainda, refratárias a qualquer modificação".[31] Corrobora Vera Lúcia Feil PONCIANO ao afirmar que o sistema jurídico se tornou conhecido como arcaico, burocrático e ineficiente. Sendo que o maior fator para se fazer alusão a estas características é a morosidade processual.[32]

Paulo Eduardo Alves da SILVA destaca que "as características da sociedade contemporânea favorecem o aumento do volume e a complexidade das demandas judiciais, e o Estado, por seu turno, não dispõe de estrutura judiciária adequada para dar vazão ao número crescente de litígios".[33]

Muito embora se possa observar que há, não só no Brasil, mas em nível mundial[34] críticas quanto à falha na prestação jurisdicional, é aqui, contudo, que se observam duas situações distintas. A primeira delas é o fato de que esta temática não se mostra de interesse tão apenas dos profissionais do Direito, mas, sim, de toda a população, que está ativamente alerta. A segunda, por sua vez, pode ser considerada como consequência da primeira, vez que o prestígio do Poder Judiciário tem diminuído consideravelmente.[35]

Neste prisma que Maria Tereza Ainda SADEK, ao analisar o panorama do Poder Judiciário, o subdivide em duas faces: a política, que é aquela relacionada ao fato do Brasil enfrentar situações envolvidas ao aspecto "econômico, político e social e de adaptação de toda a sua infraestrutura às exigências de inserção no mercado internacional, sob a égide de uma Constituição excessivamente detalhista"[36]; e, ii)

Morosidade do Poder Judiciário: prioridades para a reforma. **Scientia Iuris**, v. 11, p. 209-226, Londrina/PR, 2007. p. 209-210.

[31] SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. Op. cit., p. 6.

[32] PONCIANO, Vera Lúcia Feil. Morosidade do Poder Judiciário: prioridades para a reforma. Op. cit., p. 210.

[33] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** São Paulo: Op. cit., p. 25.

[34] Alerta Regina Maria Groba BANDEIRA que "a crise do Judiciário não é um fato isolado em nossa sociedade. Ocorre no contexto da crise dos Poderes do Estado, fenômeno que afeta o Brasil e grande parte das nações desenvolvidas e em desenvolvimento, em decorrência das novas relações da sociedade capitalista e crescimento do papel do Estado, em nível mundial, notadamente a partir do século XX". BANDEIRA, Regina Maria Groba. A Emenda Constitucional n.º 45, de 2004. O novo perfil do Poder Judiciário brasileiro. **Câmara dos Deputados:** Consultoria Legislativa, set/2005. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/1587>. Acesso em: 29 jun. 2015. p. 3.

[35] SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. Op. cit., p. 6.

[36] Ibid., p. 8.

não política: destinada a principal atribuição do Poder Judiciário, que é promover a Justiça.[37]

É sob a luz da perspectiva "não política" que o presente trabalho se desenvolve, na medida em que é nesta que as críticas se voltam para a credibilidade da Justiça, pelo tempo de tramitação do processo, por exemplo. É nesta também que se fixa grande parte da insatisfação, o que é refletida por meio das seguintes afirmações: ""a justiça tarda e falha"; "a justiça não é igual para todos"; "a justiça é elitista"; "mais vale um mal acordo do que uma boa demanda"; "para os amigos tudo para os inimigos a lei"; "a lei, ora a lei" etc".[38]

De acordo com o relatório desenvolvido anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, denominado "Justiça em Números", lançado em outubro de 2014, referente ao ano de 2013, constata-se que o Poder Judiciário possui em trâmite a quantia de 95.139.766 processos. Dos quais 74.234.555, que corresponde a 78% do total, em andamento perante à Justiça Estadual.[39]

Considerando a quantia de processos acima referida e que o quadro de magistrados que compõem o Judiciário nacional é de 16.429[40], logo, para cada um deles poder-se-ia afirmar, ainda que em uma contagem superficial, que competem ao julgamento de 5.791 processos. É nítido, assim, o abarrotamento das unidades jurisdicionais, na medida em que o volume se torna exacerbado diante da estrutura atual.

Na perspectiva ainda deste estudo, observa-se que há dez anos já se pode identificar os mesmos problemas dentro do Judiciário, sendo um deles o seu congestionamento.[41]

---

[37] SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. Op. cit., p. 10.

[38] Ibid., p. 11. Nesse sentido, vale ressaltar a pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, na qual foram entrevistadas 2.770 pessoas. Questionadas sobre as instituições da Justiça (compreendida pela Magistratura, Ministério Público, Defensoria Pública, Advocacia e Polícia Judiciária), os brasileiros – de todos os Estados da Federação, poderiam dar notas na escala de 0 a 10, sendo que o resultado final foi de 4,55. Logo, é clara a desconfiança do cidadão com relação à prestação jurisdicional em seu sistema amplo. INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA. **Sistema de indicadores de percepção social.** Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/SIPS/110531_sips_justica.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2015. p. 3.

[39] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2014**: ano-base 2013. Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros>. Acesso em: 30 jun. 2015. p. 35.

[40] "Sendo que 13.841 (84%) atuam na primeira instância e 2.305 (14%) são desembargadores". Ainda deste total de magistrados, mais de dois terços deles (69,2%) estão concentrados na Justiça Estadual. Ibid., p. 33.

[41] Ibid., p. 392.

> Os números da Justiça em 2013 revelam que os processos pendentes de julgamento continuam crescendo no último quinquênio, com aumento de 58,9 milhões em 2009 para 66,8 milhões de processos em 2013. Isso significa que os estoques de processos se ampliaram, mesmo tendo havido redução do ritmo da litigiosidade com o inédito percentual de 1,2% entre 2012 e 2013. Para se ter ideia do que isso significa, em anos anteriores o crescimento do número de casos novos já alcançou os 9% (de 2010 para 2011).[42]

Nota-se, porém, que além do número expressivo de demandas, o que se torna mais preocupante é o descompasso entre o que ingressa no Poder Judiciário com o que é julgado. Formando-se, assim, uma taxa de congestionamento.[43] A exemplo do que ocorre na Justiça Estadual:

> Tramitaram na Justiça Estadual 74,2 milhões de processos, sendo que, dentre eles, 73%, ou seja, 53,9 milhões já estavam pendentes desde o início de 2013, com ingresso no decorrer do ano de 20,3 milhões de casos novos. É preocupante constatar o progressivo e constante aumento do acervo processual da Justiça Estadual, que tem crescido a cada ano, a um percentual médio de 3%. Some-se a isto o aumento gradual dos casos novos, e tem-se como resultado que o total de processos em tramitação por ano cresceu, em números absolutos, em quase 9 milhões em relação ao observado em 2009 (variação no quinquênio de 13%).
> O total de processos baixados, por sua vez, obteve comportamento inverso, com redução de 0,6% entre 2012 a 2013, sendo que o montante de baixados estão desde 2009 oscilando entre 18 e 19 milhões de processos, sem apresentar qualquer tendência de queda ou de crescimento. Verifica-se ainda que o IAD - Índice de Atendimento à Demanda (número de processos baixados por caso novo) não atinge o percentual de 100% desde 2010, ou seja, a Justiça Estadual não tem conseguido baixar, nessa Série Histórica recente, nem mesmo o quantitativo ingressado anualmente, o que gera o consequente acúmulo de processos para o período subsequente. Ainda em relação ao IAD, o resultado em 2013 foi menor que nos anos anteriores, tendo passado de 97% em 2012 para 93% em 2013, ou seja, com queda de 4 pontos percentuais.[44]

O que se observa, de uma maneira geral, é que a Justiça Estadual, por exemplo, caminha para o colapso, ainda que a passos largos, pois os últimos percentuais ficaram aquém do índice máximo por 3% e 7%. Da análise quanto aos dados mostrados acima, não há outra conclusão a se chegar, senão a da crise, em razão de que se encerram menos processos do que seria o devido, e não se atinge o índice necessário.

Vale notar, ainda, que seria devido o percentual de encerramento de processos correspondente à 100% se comparadas tão somente com relação às demandas novas. Desde que não houvesse um passivo dos anos anteriores, o que

---

[42] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2014**: ano-base 2013. Op. cit., p. 392.

[43] "Percebe-se que a taxa de congestionamento passou de 70% para 70,9%, ou seja, de 100 processos que tramitaram no ano de 2013, aproximadamente 29 foram baixados no período". Com relação à Justiça Estadual o percentual é ainda maior, 74,5%. Ibid., p. 36-37.

[44] Ibid., p. 50.

não ocorre. Logo, para que se possa caminhar em direção contrária ao futuro colapso, há a necessidade de ter o julgamento de um número maior de processos.

> Tramitaram aproximadamente 95,14 milhões de processos na Justiça, sendo que, dentre eles, 70%, ou seja, 66,8 milhões já estavam pendentes desde o início de 2013, com ingresso no decorrer do ano de 28,3 milhões de casos novos (30%). É preocupante constatar o progressivo e constante aumento do acervo processual, que tem crescido a cada ano, a um percentual médio de 3,4%. Some-se a isto o aumento gradual dos casos novos, e se tem como resultado que o total de processos em tramitação cresceu, em números absolutos, em quase 12 milhões em relação ao observado em 2009 (variação no quinquênio de 13,9%).[45]

Ao examinar os dados de uma maneira geral, é aparente que a problemática que envolve o Poder Judiciário esta concentrada no 1º Grau de Jurisdição.[46] Isso porque "na comparação entre os dois graus de jurisdição, é nítida a discrepância (...), especialmente quando fala-se em carga de trabalho ou em taxa de congestionamento, indicadores em que o estoque de processos é considerado, já que os pendentes da 1ª instância somam 52 milhões de processos, ou seja, 96% do total de 53,9 milhões da Justiça Estadual".[47]

A conclusão do referido relatório, utilizando por base o período da última década, é de que "ao longo de todo este tempo, quase todas as leituras das estatísticas judiciais redundaram em diagnósticos de crise, em especial pelo nível de congestionamento das cortes, ensejando prognósticos ora de reforma legislativa, ora de intensificação do planejamento e da gestão processual e estratégica".[48]

É neste sentido que se tem denominado de "crise do Poder Judiciário"[49], ou até mesmo "crise da morosidade"[50], o contexto que a justiça brasileira está

---

[45] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2014**: ano-base 2013. Op. cit., p. 35.

[46] "Os indicadores globais de produtividade apontaram para agravamento da situação na Justiça Estadual em 2013, pois, relativamente ao ano anterior, houve redução de 3,5 pontos percentuais (p.p) no Índice de Atendimento à Demanda (IAD), aumento de 1,0 p.p 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%" Ibid., p. 61.

[47] Id. Especificamente no que tange à diferença de carga de trabalho, vale notar que "na Justiça Estadual a carga de trabalho do 1º grau chega a ser 2,7 vezes maior que a do 2º, sendo a maior diferença observada no TJRJ, quase 9 vezes maior que na segunda instância" Ibid., p. 54.

[48] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2014**: ano-base 2013. Op. cit., p. 392.

[49] João Carlos Navarro de Almeida PRADO discorda quanto a esta denominação, pois "não seria correto falar em crise do Judiciário, mas em crise do Estado, mais especificadamente no Poder Executivo, de onde se irradia aos demais Poderes. [Não afasta, porém, a problemática existente sobre o Poder Judiciário, pois] no que toca à Justiça, remanesce a árdua tarefa de reduzir o hiato entre a Constituição e a realidade, entre a norma formal e sua eficácia, a lei e a justiça". PRADO,

inserida.[51] Alerta Marcos Alaor Diniz GRANGEIA que "a morosidade do sistema que rege os atos de jurisdição é reconhecida por todos, de maneira que, sobre ela, não pesa a menor dúvida de constituir um problema para o acesso às decisões judiciais".[52] De forma que "a lentidão dos processos, a morosidade da Justiça e a ineficácia de muitos provimentos judiciais estão conduzindo os jurisdicionados a uma verdadeira descrença no Poder Judiciário".[53]

Maria Tereza Aina SADEK aponta como um grande responsável pelo o que se denomina de "crise" a estrutura que se utiliza para o processamento das demandas.[54] Isso porque se trata de "uma estrutura pesada, sem agilidade, incapaz de fornecer soluções em tempo razoável, previsíveis e a custos acessíveis para todos".[55] O número insuficiente de magistrados, a falta de recursos materiais (sem informatização, por exemplo), e até mesmo a questão legislativa entra em pauta, ao passo em que "o excesso de formalidades contribui para retardar o trabalho da justiça".[56]

João Carlos Navarro de Almeida. **Princípio Constitucional da Celeridade Processual.** 2010. 233 p. Dissertação (Mestrado em Direito do Estado) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. p. 105.

[50] "Nessa crise, o direito privado passa por um processo de publicização marcado por uma crescente intervenção estatal, e o Direito Público se torna cada vez mais voltado para questões administrativas, em que ele é reduzido cada vez mais a normas dispositivas como portarias, decretos, medidas provisórias e outros procedimentos típicos do direito administrativo". EISENBERG, José. Pragmatismo, Direito Reflexivo e Judicialização da Política. p. 43-61. In: VIANNA, Luiz Werneck (Org.). **A democracia e os três poderes no Brasil.** Belo Horizonte, MG: UFMG; Rio de Janeiro: Iuperj/Faperj, 2003. p. 44.

[51] Claudia Maria BARBOSA traça um apanhado geral sobre a temática ao tratar sobre a crise de função do Poder Judiciário Brasileiro. Ver: BARBOSA, Claudia Maria. Crise e Reforma do Poder Judiciário Brasileiro: Análise da Súmula Vinculante. p. 21-40. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. **Direito e administração da justiça.** Curitiba: Juruá, 2006. p. 21-30.

[52] GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **A crise de gestão do Poder Judiciário**: o problema, a consequências e os possíveis caminhos para a solução. Disponível em: <http://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099_Des__Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf>. Acesso em: 9 out. 2014.

[53] AMARO, Zoraide Sabaini dos Santos. **Razoável duração do processo – Demora na prestação jurisdicional – Implicações à violação aos princípios constitucionais.** Op. cit., p. 2307.

[54] Segundo o teor da Proposta de Emenda n.º 96, de 1992, que originou a Emenda Constitucional n.º 45/2004, "faltou, de maneira geral, uma configuração mais exata da crise: a situação presente decorre da defasagem entre o conservadorismo tão típico das classes jurídicas e o ímpeto desenvolvimentista que se espalhou pelo resto da vida do país desde a revolução de 1964". BRASIL. **Proposta de Emenda Constitucional n.º 33/1992.** Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=3A155CEAAEEF6D44F66CFD0905DC8B5F.proposicoesWeb1?codteor=1243057&filename=Dossie+-PEC+96/1992>. Acesso em: 29 jun. 2015. p. 14.

[55] SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. Op. cit., p. 20.

[56] Ibid., p. 23.

Rogério A. Correia DIAS, afirma “que as principais causas da intempestividade da prestação jurisdicional no Brasil residem no desequilíbrio existente entre os poderes da república, no excesso formalismo processual, nas restrições materiais e na carência de juízes”.[57] Corrobora Miriam O. Carvalho de MENDONÇA ao destacar que os motivos que levam à morosidade processual são: precariedade de estrutura física, número insuficiente de magistrados e serventuários, o modo de trabalho dos magistrados, a negligência dos Poderes Executivo e Legislativo, advogados que tumultuam o processo e a ausência de manifestação dos órgãos representantes de classe.[58]

> A “crise do Judiciário” apresenta como sintoma a morosidade da entrega da prestação jurisdicional e também o alto custo do processo, muitas vezes mais elevado do que o valor discutido, gerados pelo volume de processos em número superior à capacidade de julgamento pelos órgãos do Poder Judiciário.[59]

Para Eugenio Raúl ZAFFARONI a crise judicial é configurada pela disparidade funcional.[60] Isso porque para ele é necessário que as instituições tenham conhecimento das suas funções, sejam elas “manifestas” ou “latentes”, “ou seja, funções que são anunciadas no discurso oficial e funções que realmente são cumpridas na sociedade. A disparidade entre ambas é inevitável, mas quando a distância entre o que se “diz” e o que se “faz” chega a ser paradoxal, essa disparidade transforma-se em *disparate*, ou seja, dispara contra a própria instituição, desbaratando-a”.[61] Alerta, contudo, que “dentro da relatividade do mundo, a impossibilidade do ideal não legitima a perversão do real”.[62]

O jurista argentino conclui, então, que prefere “desdramatizar a situação, prescindindo do difuso conceito de “crise judicial”, para caracterizar a situação como

---

[57] DIAS, Rogério A. Correia. **Administração da Justiça: a gestão pela qualidade total.** São Paulo: Millennium Editora, 2004, p. 10.

[58] MENDONÇA, Miriam Odebrecht Carvalho de. **O direito fundamental à razoável duração do processo.** 2011. 112 p. Dissertação (Mestrado em Direito Negocial, área de Direito Processual Civil) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2011. p. 63-68. Vera Lúcia Feil PONCIANO destaca, contudo, que “o debate não pode ser exagerado nem generalizado ou baseado em meras opiniões pessoais, pois se “crise” do Judiciário existe, não decorre ela apenas da ineficácia do Judiciário em dar solução rápida às demandas, mas de várias causas, inclusive relacionadas à crise do próprio modelo de Estado, que geraram um crescente protagonismo do Judiciário no seio de uma sociedade desigual” PONCIANO, Vera Lúcia Feil. Morosidade do Poder Judiciário: prioridades para a reforma. Op. cit., p. 214.

[59] CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processos judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. p. 7.

[60] ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder judiciário**: crise, acertos e desacertos. Op. cit., p. 23.

[61] Ibid., p. 22.

[62] Ibid., p. 23.

produto de vários fatores que, no fundo, não fazem mais – nem menos – do que aumentar a distância entre as funções manifestas e latentes".[63]

Com relação, ainda, à motivação da crise do Poder Judiciário, Boaventura de Souza SANTOS, alerta que

> estas verificações têm levado a sociologia judiciária a concluir que as reformas do processo, embora importantes para fazer baixar os custos econômicos decorrentes da lentidão da justiça, não são de modo nenhum uma panaceia. É preciso tomar em conta e submeter a análise sistemática outros fatores quiçá mais importantes. Por um lado, a organização judiciária e a racionalidade ou irracionalidade dos critérios de distribuição territorial dos magistrados. Por outro, a distribuição dos custos mas também dos benefícios decorrentes da lentidão da justiça.[64]

Além da quantidade exorbitante de processos, "no cenário da crise do Poder Judiciário, levantam-se bandeiras da gestão e administração judiciária, do número de juízes[[65]] e servidores, capacitação, informatização, legislação defasada e reformas processuais, como fatores da crise da administração da justiça"[66], assevera André Macedo de OLIVEIRA.

Dentro deste contexto é que em pesquisa realizada por Rogério Bastos ARANTES, acerca da responsabilidade pelo mau funcionamento do Poder Judiciário brasileiro, é destacado que "promotores e procuradores responsabilizam os agentes políticos, externos ao sistema de justiça, mais do que a si próprios, advogados e Poder Judiciário, pela crise na justiça".[67] Nesse sentido é que Bruno Ponich RUZON defende que o Poder Judiciário se enquadraria na condição de "vítima" do Poder Legislativo, do Poder Executivo ou das partes. Logo, ele não teria responsabilidade pela morosidade da justiça.[68]

---

[63] ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder judiciário**: crise, acertos e desacertos. Op. cit., p. 25.

[64] SANTOS, Boaventura de Souza. Introdução à Sociologia da Administração da Justiça**. Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 21, p. 11-44, nov. 1986. p. 20.

[65] Com relação a atribuição da culpa da "crise do Poder Judiciário" pelo número insuficiente de juízes, mas em seu aspecto negativo, no sentido de não destinar a este fator, ver SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. Op. cit., p. 20-23.

[66] OLIVEIRA, André Macedo. Efetividade Jurisdicional: Recursos repetitivos, repercussão geral e o Conselho Nacional de Justiça. **Observatório da Jurisdição Constitucional**, Brasília, ano 4, p. 1-14, 2010/2011. p. 3. Nesse sentido, ver também BECKERS, Richard; BARBOSA, Claudia Maria. **A distribuição do tempo dos atores judiciais em processos jurídicos.** Disponível em: < http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=66a168785ed58b2b>. Acesso em: 10 jun. 2015.

[67] ARANTES, Rogério Bastos. Direito e política: o Ministério Público e a defesa dos direitos coletivos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 14, n. 39, fev. 1999, p. 83-102. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091999000100005&Ing=en&nrm=iso>. Acesso em: 9 maio 2014. p. 91.

[68] Para melhor compreensão ver RUZON, Bruno Ponich. **Premissas para um direito fundamental do executado à razoável duração do processo.** 2012. 132 p. Dissertação (Mestrado

À vista deste cenário,

> independente desses fatores, internos ou externos, que podem ser associados a problemas simples, tais como a pratica de atos processuais, ou outros extremamente complexos, associados a complexidade da própria sociedade contemporânea, não há dúvidas de que a pressão sobre a duração dos processos têm exigido do judiciário uma mobilização. A morosidade retira a legitimidade do Poder Judiciário.[69]

Vale notar, todavia, que a má prestação jurisdicional está atrelada não só ao Poder Judiciário em si, ao passo em que gera "efeitos abrangentes, interferindo na ordem legal, passando pela garantia dos direitos individuais e coletivos e até mesmo interpondo sérios obstáculos à implementação de projetos de desenvolvimento e de inserção da economia nacional na nova ordem internacional". [70]

Assim é que Micheli PEREIRA, ao desenvolver o estudo sobre o impacto do mau funcionamento do Judiciário no desenvolvimento econômico do Brasil, afirma que este fenômeno "é considerado um problema para os empresários, afetando diretamente as suas atividades".[71] Traz como consequência o "agravamento dos riscos, fazendo com que bancos aumentem seus *spreads*, empresas não implementem ou diminuam o tamanho de projetos de investimento, não terceirizem atividades relacionadas ao processo produtivo, etc".[72]

Logo, "o estudo do tempo de processo constitui-se tema de suma importância ao se verificar que a demora na prestação jurisdicional, além de causar sérios prejuízos aos litigantes, prejudica o próprio desenvolvimento econômico e social do país".[73]

---

em Direito Negocial, área de Direito Processual Civil) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2012. p. 71-82.

[69] GUSMÃO, Bráulio Gabriel. **A concretização dos direitos fundamentais e o processo judicial em meio eletrônico**: uma abordagem crítica. 2014. 110 p. Dissertação (Mestrado em Direito Fundamentais e Democracia) – Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil, Curitiba, 2014. p. 53-54.

[70] SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. Op. cit., p. 8.

[71] PEREIRA, Micheli. O mau funcionamento do Poder Judiciário como empecilho ao desenvolvimento econômico. **Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, n. 2, p. 52-85, Jan-Jun/2010. p. 59.

[72] Ibid., p. 75. Vale apontar o alerta formulado pela referida autora no sentido de que o atraso na prestação jurisdicional poderia trazer vantagens a determinados "devedores", na medida em que ensejaria a demora no cumprimento de obrigações. Todavia, ainda que este "benefício" ocorra, de maneira geral é o prejuízo que prevalece.

[73] BECKERS, Richard; BARBOSA, Claudia Maria. **A distribuição do tempo dos atores judiciais em processos jurídicos.** Op. cit., p. 6. Rebeca Mokowski de Oliveira PRADO, nesta relação existente entre a morosidade e seus reflexos além da órbita do direito em si, alerta que "sob influência de diretrizes internacionais definidas pelo Banco Mundial e da análise econômica do direito – o discurso de eficiência institucional e processual esteve em longo período de gestação e a identificação de suas premissas/origens são imprescindíveis para verificação de políticas públicas e

Nesta toada, pactuamos do entendimento de Maria Tereza Ainda SADEK a qual assegura que

> pode-se sustentar que o sistema judicial brasileiro nos moldes atuais estimula um paradoxo: **demandas de <u>menos</u> e demandas de <u>mais</u>**. Ou seja, de um lado, expressivos setores da população acham-se marginalizados dos serviços judiciais, utilizando-se, cada vez mais, da justiça paralela, governada pela lei do mais forte, certamente muito menos justa e com altíssima potencialidade de desfazer todo o tecido social. De outro, há os que usufruem em excesso da justiça oficial, gozando das vantagens de uma máquina lenta, atravancada e burocratizada.[74]

Analisando os dados de ingresso e julgamento de demanda em relação à quantidade populacional, referente ao período de 1990 a 2002, a autora ressalta que "apesar das críticas, todos os números referentes ao Judiciário são grandiosos. São milhares de processos entrados a cada ano e milhares de julgados. (...) o volume de trabalho da justiça tem sido apreciável".[75] Conclui, por outro lado, que "todos os dados relativos à movimentação do Poder Judiciário mostraram um traço comum: a defasagem entre o número de processos entrados e julgados".[76]

A conclusão da autora reforça o nosso entender – como será observado no decorrer do presente estudo, que a falta de gestão judiciária possui uma relevante parcela de contribuição para o que se verifica hoje no Poder Judiciário, neste cenário de "crise". Isso ocorre porque o método da administração judiciária hoje utilizado (se é que podemos considerar a existência de algum modelo) não acompanhou o desenvolvimento da sociedade globalizada, fazendo com que haja um

---

ações em implementação. A construção do significado de celeridade é resgatado no âmbito da relação entre Direito e Economia, especificamente, em relação à visão pragmática (utilidade-eficiência, custo-benefício)" PRADO, Rebeca Mokowski de Oliveira. **Política Judiciária e Razoável Duração do Processo**: democratização institucional e balizas judiciárias. Op. cit., p. 115.

[74] SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. Op. cit., p. 12. Acrescenta, ainda, que "o número grandioso de processos pode estar concentrado em uma fatia específica da população, enquanto a maior parte desconhece por completo a existência da justiça estatal, a não ser quando é compelida a usá-la, como acontece, por exemplo, em questões criminais" Ibid., p. 25. Para melhor compreender a temática que envolve a falta de acesso à justiça por determinados grupos de cidadãos ver SANTOS, Boaventura de Souza. Introdução à Sociologia da Administração da Justiça. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 21, p. 11-44, nov. 1986.

[75] SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. Op. cit., p. 13. Cita-se como exemplo o primeiro e o último ano que se referiu a autora – 1990 e 2002. No primeiro, o número populacional foi de 144.764.945, sendo 3.617.064 ações novas e 2.411.847 processos julgados. No segundo, por sua vez, foi de 174.799.170 a quantidade populacional, havendo o ingresso de 9.764.616 demandas e 7.506.697 julgamentos. Ao traçar um comparativo entre o número de habitantes com o de ações, SADEK alerta que "este número é tão alto, que a proporção processos por habitante chega a ser bastante significativa – uma das maiores médias do mundo democrático" Ibid., p. 25.

[76] Ibid., p. 18.

descompasso. Logo, “com mais demandas e menos estrutura judicial, a chamada “crise da justiça” tende a aumentar”.[77]

É cediço que “sem uma justiça acessível e eficiente coloca-se em risco o Estado Democrático de Direito”.[78] E por esta razão que o presente trabalho se desenvolve com o objetivo de aprimorar a eficiência na prestação jurisdicional, com atendimento ao direito fundamental constitucional à duração razoável do processo. Isso tudo sem suprimir demais direitos fundamentais, tais como a ampla defesa e o contraditório.

1.2 A REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO: A EMENDA CONSTITUCIONAL N.º 45/2004

O momento pelo qual o Poder Judiciário vem passando no decorrer das décadas, de não atendimento de forma adequada a sua função de prestar à jurisdição, com uma resposta morosa à sociedade, trouxe uma necessidade de tomada de decisão para um melhoramento deste status. Assim é que “a partir do início da década de 1990, várias foram as legislações que procuraram dotar o sistema judicial brasileiro de requisitos que o permitissem atuar como órgão calibrador de tensões sociais, solucionando conflitos de maneira ágil, menos complexa e mais transparente”.[79] “Em consequência, houve mudanças nos escopos da ação, do processo e da jurisdição, no intuito de que o judiciário se consubstanciasse em uma instituição apta a mediar conflitos de interesses e tensões sociais”.[80]

A denominada “Reforma do Judiciário”[81] foi iniciada em 1992, com a Proposta de Emenda Constitucional n.º 96 na Câmara dos Deputados, e n.º 29 no Senado Federal, em 2000, concretizando com a aprovação da Emenda

---

[77] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 25.

[78] SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. Op. cit., p. 25. Maria Tereza Aina SADEK vai além desta afirmação para sustentar que para que ela seja verdadeira, há que se verificar qual modalidade de acesso está se referindo, retomando, assim, a questão de qual a parcela da população que ingressa no Poder Judiciário. Id.

[79] RIBEIRO, Ludmila. A Emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à justiça. **Revista Direito GV**, v. 4, n. 2, p. 465-491, Jul-Dez/2008. p. 468.

[80] Id.

[81] À vista que alguns doutrinadores fazem relação da Reforma do Poder Judiciário com a Reforma de Estado, dentro do panorama da administração burocrática e gerencial, ver SENA, Gabriel Astoni; SOUZA, Edson Arlindo Silva de; LUQUINI, Roberto de Almeida. A Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 68-78, Ago/2012.

Constitucional n.º 45, em 2004. Vale notar que “as Comissões designadas (...) ouviram autoridades e representantes das funções essenciais à Justiça, que muito contribuíram para o esclarecimento de temas importantes para o aperfeiçoamento do desenho institucional do Judiciário”.[82]

A motivação primordial, a nosso ver, da PEC n.º 96, se mostra de grande valia dentro do quadro acima apresentado sobre o Poder Judiciário, na medida em que descreve que “o "diagnóstico" assinalou o óbvio: a Justiça brasileira é cara, morosa e eivada de senões que são obstáculos a que os jurisdicionados recebam a prestação que um Estado democrático lhes deve”.[83]

Para tanto, a fim de solucionar a problemática acerca da situação da justiça, elucida Ludmila RIBEIRO que “dentre as principais mudanças introduzidas no funcionamento do sistema judicial brasileiro nos últimos anos tem-se a criação dos juizados cíveis e criminais; a publicação da Emenda Constitucional n. 22, a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar e a Emenda Constitucional n. 45”.[84]

Nada obstante as alterações acima mencionadas, além de outras[85], a Emenda Constitucional n.º 45/2004, promulgada em 08.12.2004, foi a mais intensa, no sentido de alterar até mesmo a estrutura de alguns institutos dentro do Poder Judiciário. Corrobora Bráulio Gabriel GUSMÃO ao afirmar que a reforma trazida com a Emenda Constitucional n.º 45 surgiu como uma maneira de o Poder Judiciário aliviar a pressão quanto à “crise”, vez que “trouxe importantes desdobramentos sobre a atividade judiciária como um todo”.[86]

As alterações propostas pela Emenda Constitucional n.º 45 foram denominadas de “Reforma do Poder Judiciário”[87], vez que trouxe “diversas

---

[82] BANDEIRA, Regina Maria Groba. A Emenda Constitucional n.º 45, de 2004. O novo perfil do Poder Judiciário brasileiro. Op. cit., p. 4.

[83] BRASIL. **Proposta de Emenda Constitucional n.º 33/1992.** Op. cit., p. 14.

[84] RIBEIRO, Ludmila. A Emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à justiça. Op. cit., p. 468.

[85] Por exemplo algumas leis que modificaram o Código de Processo Civil de 1973: “9494/97 (que generalizou a antecipação de tutela); 10352/01 (reforma do sistema recursal); 10358/01 (que alterou preceptivos do processo do conhecimento); e 10444/02 (que alterou substancialmente o processo de execução)”. Ibid., p. 469.

[86] GUSMÃO, Bráulio Gabriel. **A concretização dos direitos fundamentais e o processo judicial em meio eletrônico**: uma abordagem crítica. Op. cit., p. 55.

[87] Fortalece Isabella BERTONCINI, Augusto de Oliveira MONTEIRO e Élvia FADUL ao sustentar que “em articulação com o processo de reforma e modernização do Estado no Brasil, foi promulgada a Emenda Constitucional n.º 45/2004, estruturadora de uma Reforma do Judiciário, que buscou modernizar este segmento do Estado, ampliar o acesso das pessoas à prestação jurisdicional e garantir que os serviços prestados à sociedade fossem de melhor qualidade”. BERTONCINI, Isabella; MONTEIRO, Augusto de Oliveira; FADUL, Élvia. Gestão Estratégica e Reforma do Poder

mudanças com o objetivo de tornar o Poder Judiciário mais transparente e a prestação jurisdicional eficaz e célere"[88], "viabilizando a solução institucional de certos conflitos que, em razão do excesso de tempo e da distância da justiça, terminavam por ser resolvidos na arena privada".[89]

Elucidativa é a ponderação de Gabriel Astoni SENA, Edson Arlindo Silva de SOUZA e Roberto de Almeida LUQUINI no que tange às consequências das alterações propostas, vejamos:

> Com as inovações trazidas pela Emenda Constitucional n. 45, o Poder Judiciário sofreu um choque de gestão, com a implantação de medidas estratégicas, as quais visaram realizar o planejamento, o controle e as políticas judiciárias. Outro aspecto importante da reforma foi dotar o judiciário de mecanismos administrativos que resultem em maior eficiência e celeridade processual, assegurar a autonomia e a independência dos magistrados e ampliar o acesso da população à justiça.[90] (sem grifo no original)

Sobre as modificações realizadas pela referida Emenda Constitucional, vale notar que elas "compreenderam, basicamente, o desenvolvimento de três conjuntos de ações coordenadas: diagnóstico, alteração legislativa e modernização".[91]

Foi através desta emenda constitucional que o preceito da duração razoável do processo tornou-se direito fundamental explícito. Além deste instituto, vale citar as seguintes inovações:

> a) planejamento e controle do Poder Judiciário, com a criação de órgãos de controle externo ao Judiciário e do Ministério Público – Conselho Nacional de Justiça e Conselho Nacional do Ministério Público (arts. 103B e 130A da Constituição Federal);
> b) eficiência e celeridade no Judiciário, com a instituição da súmula vinculante e da repercussão geral[92] como requisito necessário do recurso extraordinário; criação de um plano de metas, pelo CNJ, com o fim e atingir os resultados almejados pela instituição;

Judiciário: o Caso do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. **XXXVIII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-16, 13-17 de Set./2014. p. 3.

[88] PONCIANO, Vera Lúcia Feil. Morosidade do Poder Judiciário: prioridades para a reforma. Op. cit., p. 215. No mesmo sentido afirma João Carlos Navarro de Almeida PRADO: "A Reforma almejou tornar o trâmite dos processos mais ágil e eficiente, de sorte a efetivar os direitos materiais, postulando condições para que a Justiça se fortaleça prestando serviços de melhor qualidade e maior segurança. Por outro lado, buscou dar maior transparência, racionalidade e modernidade ao Judiciário, a fim de recuperar sua credibilidade (...)". PRADO, João Carlos Navarro de Almeida. **Princípio Constitucional da Celeridade Processual.** Op. cit., p. 105.

[89] RIBEIRO, Ludmila. A Emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à justiça. Op. cit., p. 469.

[90] SENA, Gabriel Astoni; SOUZA, Edson Arlindo Silva de; LUQUINI, Roberto de Almeida. A Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. Op. cit., p. 73.

[91] Ibid., p. 72.

[92] Vale notar, porém, que notícia veiculada em 12 de abril deste ano, alerta que os Tribunais Superiores – STJ e STF, estão procurando medidas para dar efetividade à Emenda Constitucional n.º 45/2004, pois ainda com os institutos da súmula vinculante e da repercussão geral, há se adotar mecanismos para desburocratizar a máquina. REVISTA Consultor Jurídico, 12 de abril de 2015.

> c) autonomia e independência dos magistrados, com a afirmação dos princípios constitucionais da autonomia e independência dos magistrados, trazendo autonomia financeira do Poder Judiciário, estabelecendo critérios unificados para o ingresso na magistratura e no Ministério Público; e quarentena para o exercício da advocacia por parte dos juízes depois de exercerem essas atividades; e,
> d) funções essenciais e acesso à justiça, por meio da concessão de autonomia às defensorias públicas.[93]

Forçoso ponderar que além das inovações trazidas, o advento da Emenda Constitucional n.º 45 pode ser considerado como um marco na perspectiva de se buscar a solução para a morosidade do Poder Judiciário, pois, segundo afirma Vera Lúcia Feil PONCIANO após a referida emenda "iniciou-se o processo de reforma da legislação infraconstitucional"[94] para esse fim.

Acerca das modificações trazidas, Ludmila RIBEIRO tece relevante posicionamento ao elucidar que

> essas alterações introduzidas na sistemática de funcionamento do sistema judicial brasileiro têm como finalidade não apenas viabilizar o acesso à Justiça enquanto instituição estatal, mas viabilizar o acesso à ordem jurídica justa, a qual se caracteriza pelo direito à informação; pelo direito à adequação entre a ordem jurídica e a realidade socioeconômica do País; pelo direito ao acesso a uma justiça adequadamente organizada, formada por juízes inseridos na realidade social e comprometidos com o objetivo de realização da ordem jurídica justa; pelo direito à pré-ordenação dos instrumentos processuais capazes de promover a objetiva tutela dos direitos; e pelo direito à remoção dos obstáculos que se anteponham ao acesso efetivo a uma justiça que tenha tais características.[95]

É nesta seara que Duína Porto BELO insere o direito à duração razoável do processo, porquanto, ele "é um dos mecanismos idôneos a facilitar o gozo desses direitos [dos direitos fundamentais], porque favorece o acesso a uma ordem jurídica justa".[96] Sérgio BERMUDES ao tratar sobre as alterações propostas pela EC n.º

Cúpula do Judiciário busca meios para dar efetividade à EC 45. Disponível em: < http://www.conjur.com.br/2015-abr-12/cupula-judiciario-busca-meios-tornar-efetiva-ec-45>. Acesso em: 15 jun. 2015.

[93] BERTONCINI, Isabella; MONTEIRO, Augusto de Oliveira; FADUL, Élvia. Gestão Estratégica e Reforma do Poder Judiciário: o Caso do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Op. cit., p. 4. Sobrelevando estas alterações citadas, sob o aspecto do funcionamento da justiça, Ludmila RIBEIRO, avulta as seguintes: "(i) razoável duração do processo; (ii) proporcionalidade entre o número de juízes na unidade jurisdicional e a efetiva demanda judicial e a respectiva população; (iii) funcionamento ininterrupto da atividade jurisdicional; (iv) distribuição imediata dos processos em todos os graus de jurisdição; e (v) criação do Conselho Nacional de Justiça". RIBEIRO, Ludmila. A Emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à justiça. Op. cit., p. 469-470.

[94] PONCIANO, Vera Lúcia Feil. Morosidade do Poder Judiciário: prioridades para a reforma. Op. cit., p. 215.

[95] RIBEIRO, Ludmila. A Emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à justiça. Op. cit., p. 470.

[96] BELO, Duína Porto. A razoável duração do processo como instrumento de justiça. **Revista Direito e Desenvolvimento**, a. 1, n. 2, p. 55-68, Julh/Dez 2010. p. 66.

45/2004, especificamente com relação a duração razoável do processo alerta que "menos que estabelecer uma garantia efetiva, revela um propósito, cuja realização depende da existência dos meios necessários a propiciar a celeridade dos atos processuais para alcançar a razoável duração do processo".[97]

Em notícia veiculada pelo Supremo Tribunal Federal, quando da comemoração dos dez anos do advento da Emenda Constitucional n.º 45/2004, "o ministro Lewandowski destacou a inclusão do princípio da razoável duração do processo no rol de direitos fundamentais da Constituição Federal como um dos principais destaques da emenda constitucional (...)".[98]

À vista das razões expostas, considerando o relevante papel que exerce o Poder Judiciário perante a sociedade e demais Poderes, é que se observa de extrema importância a necessidade da escorreita observância do preceito da duração razoável do processo – agora esculpido na Constituição Federal como direito fundamental. Isso porque é a partir do processo que se materializa a jurisdição, instituto pelo qual o Estado soluciona os conflitos da sociedade em busca da paz social. Logo é sob este prisma que nos debruçaremos.

Muitos poderiam se questionar se, anteriormente ao advento da Emenda Constitucional 45/2004, não se tinha a preocupação com uma duração razoável do processo. Não é o que ocorre, pois segundo a doutrina tal preceito estaria implicitamente esculpido "nas garantias da proteção judiciária e do devido processo legal previstas nos incisos XXXV e LV"[99] do próprio art. 5º, da Constituição Federal de 1988.[100] No âmbito administrativo pode-se afirmar que também o referido instituto estava contemplado, por meio do princípio da eficiência, entalhado no art. 37 da Carta Magna.

Forçoso também mencionar, no âmbito supranacional, acerca da Convenção Americana sobre Direitos Humanos ou Pacto de São José da Costa Rica, realizado

---

[97] BERMUDES, Sérgio. **A reforma do judiciário pela emenda constitucional n. 45.** Rio de Janeiro: Forense, 2005. p. 11.

[98] BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Súmula vinculante e repercussão geral são destaques em dez anos da Reforma do Judiciário.** Notícias STF, jan/2015. Disponível em: < http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=283298>. Acesso em: 29 jun. 2015.

[99] BANDEIRA, Regina Maria Groba. A Emenda Constitucional n.º 45, de 2004. O novo perfil do Poder Judiciário brasileiro. Op. cit., p. 6.

[100] Pondera, todavia, Bruno Ponich RUZON que a relevância que era dada pelos magistrados antes do advento da Constituição Federal de 1988, para uma duração razoável do processo, não era de grande significado. O que poderia ser justificado, segundo ele, pela demanda ser possivelmente menor. RUZON, Bruno Ponich. **Premissas para um direito fundamental do executado à razoável duração do processo.** Op. cit., p. 58.

em 22 de novembro de 1969, vez que prevê em seu artigo 8º, 1, sobre as garantias judiciais que:

> Art. 8º, 1. Toda pessoa tem direito de ser ouvida, com as devidas garantias e dentro de um prazo razoável, por um juiz ou tribunal competente, independente e imparcial, estabelecido anteriormente por lei, na apuração de qualquer acusação penal formulada contra ela, ou para que se determinem seus direitos ou obrigações de natureza civil, trabalhista, fiscal ou de qualquer outra natureza.[101] (sem grifo no original)

Desde 1992, por meio do Decreto n.º 678/92 que ratificou o referido pacto pelo Brasil[102], reforçou-se a necessidade de se observar a duração razoável do processo por todos os integrantes do sistema judicial, em razão de que expressamente mencionada pela Convenção.[103] Porém "somente em 2004, por força da Emenda Constitucional 45/2004, passou a integrar o rol dos Estados que, de forma expressa, asseguram o direito à prestação jurisdicional sem demora como direito fundamental".[104]

Retomando, assim, o panorama sobre a duração razoável do processo antes do advento da EC n.º 45/2004, Bruno Ponich RUZON lança as seguintes ponderações:

> o Código de Processo Civil de 1973 determinava que o juiz velasse pela rápida solução do litígio (art. 125, II), a Lei 9.099/95 tinha a celeridade como um de seus princípios (art. 2º), o Decreto 678, de 1992, havia internalizado a Convenção Americana de Direitos Humanos,

---

[101] BRASIL. **Decreto n.º 678, Anexo - Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de São José da Costa Rica).** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/anexo/and678-92.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2015.

[102] Alerta Rebeca Mokowski de Oliveira PRADO que "a assinatura de tratado internacional pelo Estado implica na assunção de compromisso de respeito pelo conteúdo, ou seja, implica no respeito e garantia dos direitos nele constantes. As obrigações assumidas neste tratado obrigam o Estado signatário a adotar medidas para tornar os direitos e as garantias efetivos, prevenir violações, processar, condenar e reparar violações e consequências, sob pena de denúncia aos órgãos de proteção dos direitos humanos em caso de descaso do sistema jurídico interno". PRADO, Rebeca Mokowski de Oliveira. **Política Judiciária e Razoável Duração do Processo**: democratização institucional e balizas judiciárias. Op. cit., p. 116.

[103] Danielle ANNONI ressalva, todavia, que "o primeiro documento de alcance internacional a reconhecer o direito a efetiva e pronta prestação jurisdicional foi a Convenção Europeia de Direitos Humanos, que em seu artigo 6º.I dispõe, desde 1950, que todo indivíduo tem o direito à prestação jurisdicional em prazo razoável, chegando mesmo, por meio da Corte Europeia de Direitos Humanos, a condenar os Estados signatários a indenizar os lesados pela demora excessiva na prestação da justiça". ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. **Revista de Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 2, n. 2, p. 1-11, jul./dez. 2007. p. 1. Nesse sentido também ESTEVEZ, Rafael Fernandes. **O direito fundamental à razoável duração do processo e os mecanismos processuais garantidores de sua eficácia após a Emenda Constitucional n.º 45/2004.** Op. cit., p. 37.

[104] ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. Op. cit., p. 8.

> que previa a razoável duração do processo (art. 8º), e a doutrina processual defendia que tal garantia estava implícita no texto constitucional (art. 5º, XXXV e LIV). Porém, nada disso foi suficiente para debelar a morosidade crônica do Judiciário.[105]

Nesta toada, vale mencionar que em pesquisa que compõe o projeto Limites e possibilidades da Eficácia da Prestação Jurisdicional no Brasil, Richard BECKERS e Claudia Maria BARBOSA demonstram que "para efetivar o acesso à justiça o poder constituinte, através da Emenda Constitucional n. 45, erigiu a razoável duração do processo à categoria dos direitos fundamentais. Agindo desta forma estabeleceu que o tempo processual é objeto central da análise da prestação jurisdicional, e sua redução um objetivo para que se possa alcançar a efetiva prestação jurisdicional".[106]

Por consequência, após a inserção do preceito na Constituição Federal de 1988, verifica-se uma dupla normatização dessa garantia, nos planos internacional e nacional.[107] João Carlos Navarro de Almeida PRADO pondera, contudo, que "em que pese a anterior garantia análoga prescrita no Pacto de San José da Costa Rica, integrante dos direitos fundamentais, não se trata de incremento em vão".[108] Acrescenta, ainda, que "a novidade delineia, sobretudo, a acentuada preocupação para com a morosidade da justiça, sinalizando uma série de transformações – sejam de natureza legislativa, estrutural ou interpretativa".[109]

Ante o exposto, podemos ir ao encontro com a afirmação de Antonio Adonias Aguiar BASTOS, de que "novo é somente o dispositivo, que vem evidenciar um direito já existente antes de 2004. A importância da Emenda, neste particular, está na explicitação do conteúdo, que agora reside em comando próprio e autônomo".[110]

---

[105] RUZON, Bruno Ponich. Premissas para um direito fundamental do executado à razoável duração do processo. Op. cit., p. 62-63.

[106] BECKERS, Richard; BARBOSA, Claudia Maria. **A distribuição do tempo dos atores judiciais em processos jurídicos.** Op. cit., p. 3.

[107] Relata, desta forma, Danielle ANNONI, que "a questão do direito à razoável duração do processo, a partir da EC 45/2004, restou pacificada. A garantia até então tácita no texto constitucional e positiva em norma infra-constitucional, passou a integrar, formal e materialmente, o rol de direito e garantias fundamentais, atingindo o status de cláusula pétrea e, portanto, merecedora de toda tutela jurídica em prol de sua efetivação, inclusive contra o próprio Estado". ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. Op. cit., p. 8.

[108] PRADO, João Carlos Navarro de Almeida. **Princípio Constitucional da Celeridade Processual.** Op. cit., p. 159.

[109] Id.

[110] BASTOS, Antonio Adonias Aguiar. **O Direito fundamental à razoável duração do processo e a reforma do Poder Judiciário**: uma desmi(s)tificação. Disponível em: <

A redação esculpida, portanto, no art. 5º, inciso LXXVIII, da Constituição Federal de 1988, inserida pela Emenda Constitucional n.º 45/2004, que introduziu o direito à duração razoável do processo no ordenamento jurídico brasileiro explicitamente é a seguinte: "a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação".[111]

Em alusão ao direito comparado, podemos encontrar normativa semelhante sobre a tempestividade da prestação jurisdicional, no direito norte-americano (6ª Emenda à Constituição dos Estados Unidos – *speedy trial clause*, ou seja, cláusula de julgamento rápido), no canadense (*Constitution Act 1982*, item 11.b) e no português (Constituição Portuguesa, artigo 20.º), dentre outros. Importante ressaltar que o primeiro – norte-americano –, será objeto de estudo mais aprofundado em momento oportuno no presente trabalho.

Retomando à análise da redação do instituto podemos verificar que "a norma pode ser decomposta em duas garantias: (1) a razoável duração do processo e (2) os meios que garantam a celeridade de sua tramitação".[112] "Há deste modo, um duplo direcionamento. Um primeiro dirigido a qualquer cidadão na medida em que a norma estabelece direitos fundamentais; e, em segundo, uma ordem dirigida ao Poder Público, responsável por garantir o direito à prestação jurisdicional dentro de um prazo razoável e criar os meios necessários para sua efetivação".[113]

Corrobora Edilton MEIRELES ao elucidar que

> a partir dessa cláusula constitucional, portanto, pode-se exigir do Estado, pelo menos, duas ações para tornar efetiva essa garantia: primeira, a edição de normas processuais (procedimentais) reguladoras dos atos judiciais para fazer com que a prestação jurisdicional seja entregue no tempo razoável; e, segunda, a pratica dos atos, por parte dos agentes públicos, no prazo mais rápido possível (de forma eficiente) para que o processo não dure mais do que o indispensável à concretização dos demais direitos de defesa. Nesta segunda

---

http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/14973-14974-1-PB.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015. p. 18.

[111] BRASIL. **Constituição**: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 28 jun. 2015.

[112] PRADO, João Carlos Navarro de Almeida. **Princípio Constitucional da Celeridade Processual.** Op. cit., p. 162. Nesse sentido, Sérgio BERMUDES afirma que "o inciso fala e "razoável duração e em "celeridade de sua tramitação". É a celeridade da tramitação que alcança a duração razoável, ou seja, a duração necessária a conclusão do processo, sem prejuízo do direito das partes e terceiros de deduzirem as suas pretensões, mas sem delongas que retardem a prestação jurisdicional ou administrativa postulada". BERMUDES, Sérgio. **A reforma do judiciário pela emenda constitucional n. 45.** Op. cit., p. 11.

[113] PRADO, João Carlos Navarro de Almeida. **Princípio Constitucional da Celeridade Processual.** Op. cit., p. 164.

> hipótese, cabe, por exemplo, ao servidor praticar o ato (de citação, de juntada da petição, de penhora, de certificação) o mais rápido possível, ao invés de deixar para o "dia seguinte". O princípio, pois, rege tanto o legislador, como o administrador público.[114]

No que tange à sua conceituação, é cediço na doutrina que a definição do que poderia ser considerado um processo com duração razoável é indeterminada.[115]

> Cumpre observar que não se estabeleceu o quê e quanto seria exatamente o prazo razoável de um processo. O Direito não tem, por exemplo, como a matemática e a física, uma linguagem específica, e que se utiliza da linguagem comum para ser criado, elaborado, aplicado e, também desenvolver-se. A utilização da linguagem natural pelo direito não impede que, ao lado de conceitos vagos e imprecisos, o discurso normativo apresente conceitos precisos, cujo significado é obtido por meio de um processo interpretativo que se encontra condicionado pelo contexto em que estão inseridos.[116]

Nesta seara Rebeca Mokowski de Oliveira PRADO reforça que a duração razoável do processo

> não é um conceito meramente técnico, como o é a celeridade, mas uma garantia fundamental de que no âmbito do sistema judicial de justiça o acesso aos direitos e às justiças sejam concretizados e progressivamente expandidos. É uma garantia internacional e constitucionalmente estabelecida no sentido de traduzir para o âmbito do terceiro poder a razoabilidade do tempo de justiça (ou seja, o reconhecimento de temporalidades na construção social do tempo), sendo certo que essa não se concretiza por meio de uma visão monológica, hermética, formalista, tecniscista, metrificadora, quantitativista etc.[117]

Segundo Zoraide Sabaini dos Santos AMARO, “por ser o art. 5º, inc. LXXVIII, da CF/88, uma cláusula aberta pouco efeito prático produziria”.[118] No entanto, à vista que se trata de direito fundamental, nos termos do art. 5º, §1º, da

---

[114] MEIRELES, Edilton. Duração razoável do processo e os prazos processuais no projeto do código de processo civil. **Revista de Processo**, São Paulo, v. 37, n. 207, p. 199-212, maio/2012. p. 201.

[115] PRADO, João Carlos Navarro de Almeida. **Princípio Constitucional da Celeridade Processual.** Op. cit., p. 170. Alerta, contudo, Bruno Ponich RUZON que “a interpretação vaga da noção de razoável duração do processo atende o interesse do principal ameaçado com a introdução explicita desde direito fundamental em nosso texto constitucional, ou seja, atende aos anseios do Poder Judiciário” RUZON, Bruno Ponich. **Premissas para um direito fundamental do executado à razoável duração do processo.** Op. cit., p. 86.

[116] AMARO, Zoraide Sabaini dos Santos. **Razoável duração do processo – Demora na prestação jurisdicional – Implicações à violação aos princípios constitucionais.** Op. cit., p. 2308.

[117] PRADO, Rebeca Mokowski de Oliveira. **Política Judiciária e Razoável Duração do Processo**: democratização institucional e balizas judiciárias. Op. cit., p. 125.

[118] AMARO, Zoraide Sabaini dos Santos. **Razoável duração do processo – Demora na prestação jurisdicional – Implicações à violação aos princípios constitucionais.** Op. cit., p. 2307.

Carta Magna, estaríamos diante de uma norma de eficácia jurídica imediata.[119] Além de ter também uma eficácia social.[120]

Ainda que se constate que se trata de uma norma jurídica de conceito indeterminado, não há se cogitar ser inaplicável[121], porquanto "essa norma dependeria, apenas, de interpretação capaz de precisar e concretizar o sentido de conceitos jurídicos indeterminados, interpretação que daria à norma 'sentido atuante'".[122] Até porque estamos diante de um direito fundamental que "caracteriza um direito subjetivo do cidadão à jurisdição tempestiva".[123]

Ante a impossibilidade de se determinar a definição de uma duração razoável do processo, o Tribunal Europeu de Direitos Humanos formou entendimento jurisprudencial fixando três critérios a serem observados: "a) a complexidade do assunto; b) o comportamento dos litigantes e de seus procuradores ou da acusação e da defesa no processo penal; c) a atuação do órgão jurisdicional".[124]

---

[119] "Essa aplicabilidade imediata das normas de direito fundamental possui o condão de desvincular de forma direta o Poder Público na sua concretização, seja na criação de leis (Poder Legislativo), na aplicação ao caso concreto pelo magistrado (Poder Judiciário) ou pelos próprios responsáveis pela administração pública (Poder Executivo)". BORGES, Rodrigo Lanzi de Moraes; LARAYA, Larissa Benez. Efetivação dos direitos fundamentais na concretização do Estado Democrático de Direito. **Revista de Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 6, p. 1-15, 2009. p. 3.

[120] PRADO, João Carlos Navarro de Almeida. **Princípio Constitucional da Celeridade Processual.** Op. cit., p. 167.

[121] "Merece registro a opinião doutrinária de que o Poder Judiciário encontra-se investido de poder-dever de aplicar imediatamente as normas definidoras de direito e garantias fundamentais. A falta de concretização não poderá, constituir obstáculo à aplicação imediata pelos juízes e tribunais, na medida em que o Judiciário – por força do disposto no art. 5º, § 1º, da CF -, não apenas se encontra na obrigação de assegurar a plena eficácia dos direitos fundamentais, mas imbuído do poder de remover eventual lacuna oriunda da falta de concretização, valendo-se da autorização fornecida pelo art. 4º da Lei de Introdução ao Código Civil (...). À função judiciária cumpre o restabelecimento da ordem jurídica perturbada, mesmo quando as expressões jurídicas desta sejam defeituosas e lacunares". AMARO, Zoraide Sabaini dos Santos. **Razoável duração do processo – Demora na prestação jurisdicional – Implicações à violação aos princípios constitucionais.** Op. cit., p. 2309-2310.

[122] Id.

[123] Ibid., p. 2312.

[124] ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. Op. cit., p. 6. Alerta Antônio Ernani Pedroso CALHÃO que "é na jurisprudência dos tribunais que a Corte Europeia de Direitos Humanos se baseia para construir os *standards* de orientação para fixar o tempo de tramitação, levando em conta as tipicidades dos ritos e fatores (complexidade, comportamento das partes e autuação da instância), uma vez que tipologias fechadas mostram inapropriadas para esse fim". CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça Célere e Eficiente**: uma questão de governança. São Paulo: LTr, 2010. p. 207.

Neste diapasão, Bruno Ponich RUZON afirma que, embora o conceito seja indeterminado, no caso concreto ele pode ser precisado.[125] Corroboram Rodrigo Lanzi de Moraes BORGES e Larissa Benez LARAYA ao afirmar que

> se por um lado referida norma possui um conceito de difícil fluidez e apreensão, tem-se que é inegável que a mesma exprime uma determinação para que algo seja feito da melhor maneira possível, de acordo com as possibilidades fáticas, que correspondem, no caso em concreto, (...), como a complexidade da demanda e o comportamento das partes e da atuação dos órgãos estatais, correspondentes às garantias processuais contidas na Constituição Federal que devem ser respeitadas antes mesmo de se buscar, a todo o custo, um julgamento célere.[126]

Miriam Odebrecht Carvalho de MENDONÇA, por sua vez, oferece como solução "conferir ao juiz maior margem de discricionariedade ao estabelecer limites para a aplicação dos prazos".[127] A exemplo do que ocorre no direito americano, quando da interpretação da Sexta Emenda Constitucional.[128]

O que importa, todavia, para o presente estudo não é solucionar a controvérsia existente sobre a precisa definição do que seja duração razoável do processo[129], não se destinando, portanto, esgotar a temática e solucionar a problemática, mas o identificar como um direito fundamental e em termos gerais o seu objetivo.

Neste escopo, Humberto THEODORO JÚNIOR destaca que direito à duração razoável do processo foi inserido na Constituição Federal de 1988 com o

---

[125] RUZON, Bruno Ponich. **Premissas para um direito fundamental do executado à razoável duração do processo.** Op. cit., p. 84.

[126] BORGES, Rodrigo Lanzi de Moraes; LARAYA, Larissa Benez. Efetivação dos direitos fundamentais na concretização do Estado Democrático de Direito. Op. cit., p. 6.

[127] MENDONÇA, Miriam Odebrecht Carvalho de. **O direito fundamental à razoável duração do processo.** Op. cit., p. 69.

[128] Redação da também denominada *speedy trial clause*: *In all criminal prosecutions, the accused shall enjoy the right to a speedy and public trial, by an impartial jury of the State and district wherein the crime shall have been committed, which district shall have been previously ascertained by law, and to be informed of the nature and cause of the accusation; to be confronted with the witnesses against him; to have compulsory process for obtaining witnesses in his favor, and to have the Assistance of Counsel for his defence*. Tradução livre: Em todos os processos criminais, o acusado terá direito a um julgamento rápido e público, por um júri imparcial do Estado e distrito onde o crime houver sido cometido, distrito esse que será previamente estabelecido por lei, e de ser informado sobre a natureza e a causa da acusação; de ser acareado com as testemunhas de acusação; de fazer comparecer por meios legais testemunhas da defesa, e de ser defendido por um advogado. *UNITED STATES OF AMERICA.* ***The Constitution of the United States (1787).*** Disponível em: <http://www.senate.gov/civics/constitution_item/constitution.htm>. Acesso em: 24 out. 2015.

[129] Para uma análise vertical, consultar: PRADO, João Carlos Navarro de Almeida. **Princípio Constitucional da Celeridade Processual.** Op. cit., p. 170-177; ABDALA, Kaliny Belchior. **Proteção constitucional/internacional do direito à razoável duração do processo.** 2008. 224 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008. p. 80-85.

intuito de aclamar, “a garantia de um processo célere, impondo à justiça proporcionar a completa tramitação dos processos num prazo que seja razoável no contexto social em que o litígio eclodiu. É claro que não é possível matematicamente prefixar um prazo que atenda a essas exigências de maneira exata”. [130]

Assim é que conjugamos da opinião de Duína Porto BELO, que “a melhor tradução para o significado da razoável duração é a que assevera o direito ao processo sem dilações indevidas, justo, em tempo hábil, considerados alguns critérios como a complexidade da causa e o comportamento das partes e das autoridades”.[131] E também a de Kaliny Belchior ABDALA, no sentido de que “juridicamente, tempo razoável de duração de um processo deve ser aquele que chega a atingir um resultado útil em que a prestação da tutela jurisdicional atinja a sua efetividade”.[132]

Ademar NITSCHKE Júnior e Ana Paula PAVELSKI esclarecem que “razoável é sinônimo de ‘conforme a razão, racionável, moderado, comedido, aceitável, ponderado, sensato, justo’. Observe-se que, já no vernáculo, o termo razoável está atrelado ao justo, e não por acaso. Como dito, justa será a prestação jurisdicional dada em tempo, capaz de responder ao anseio das partes antes que ele se perca no vazio da espera, da solução tardia”.[133]

Assim é que "para merecer essa *nomen iuris*, a prestação jurisdicional, além de atender aos requisitos tradicionais – juiz natural, forma legal, contraditório e julgamento segundo a lei – tem, de proporcionar à parte um resultado compatível com a efetividade e a presteza".[134]

Por outro lado, pondera Rebeca Mokowski de Oliveira PRADO, que

> torna-se possível apreender e traduzir a razoável duração do processo em outro sentido, como razoável duração de justiça, não com o intuito de tornar processo e justiça sinônimos, e sim no reconhecimento de que o fim do processo é promover/efetivar justiças, de tal forma que ela deve ser suficientemente promovida pelo processo e procedimentos com o fim de

---

[130] THEODORO JÚNIOR, Humberto. Alguns reflexos da emenda constitucional nº 45 de 08.12.2004 sobre o processo civil. **Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil**, Porto Alegre, v. 6, n. 35, p. 17-29, maio/2005. p. 27.

[131] BELO, Duína Porto. A razoável duração do processo como instrumento de justiça. Op. cit., p. 66.

[132] ABDALA, Kaliny Belchior. **Proteção constitucional/internacional do direito à razoável duração do processo.** Op. cit., p. 83.

[133] NITSCHKE JÚNIOR, Ademar; PAVELSKI, Ana Paula. Razoável duração do processo e responsabilidade do Estado. In: GUNTHER, Luiz E. (Coord.). **Jurisdição – crise, efetividade e plenitude institucional.** Curitiba: Juruá, 2008, p. 15.

[134] THEODORO JÚNIOR, Humberto. Alguns reflexos da emenda constitucional nº 45 de 08.12.2004 sobre o processo civil. Op. cit., p. 26.

> atender às demandas materiais/concretas de direitos humanos (sociais, econômicos, culturais e ambientais).[135]

1.3 A COERÊNCIA DA CELERIDADE DENTRO DO CONTEXTO DA MODERNIDADE[136]

O que predomina na atual era em que vivemos, é a questão do tempo. A aceleração dos meios de comunicação[137], os efeitos da globalização[138], são sintomas que interferem no dia a dia dos indivíduos pertencentes à sociedade, bem como a própria prestação jurisdicional pelo Estado. Corroboram, nesse sentido, Richard BECKERS e Claudia Maria BARBOSA ao afirmar que "vivemos em um mundo globalizado e regido pelo tempo, em que decisões necessitam ser tomadas com urgência, sendo esta a marca de nossa era. Exige-se, por conseguinte, que a resposta do Judiciário quando uma questão lhe é submetida seja igualmente célere".[139]

Assim é que a questão do tempo, da celeridade e da rapidez com que as atitudes devem ser tomadas pelos indivíduos na sociedade de um modo geral, devem ser levadas em consideração quando se propõe ao estudo da duração razoável do processo judicial, em razão de que tal fenômeno impacta diretamente no que se espera da prestação jurisdicional pelo comportamento cotidiano dos cidadãos.

> Numa sociedade contemporânea cada vez mais dependente da temporalidade e da rapidez manifesta em todo âmbito socioeconômico das relações, evidencia-se fundamental refletir

---

[135] PRADO, Rebeca Mokowski de Oliveira. **Política Judiciária e Razoável Duração do Processo**: democratização institucional e balizas judiciárias. Op. cit,. p. 119.

[136] Importante ressaltar, desde este início, que o objetivo deste item, numa perspectiva geral, é demonstrar como a sociedade atual, numa visão diferenciada do tempo e da celeridade, influência tanto no direito fundamental à duração razoável do processo, bem como em outros princípios estritamente relacionados a este, e, ainda, na própria estrutura metodológica do Poder Judiciário, ao passo em que o advento do processo judicial a tramitar em meio eletrônico é também uma consequência da era tecnológica que estamos vivendo.

[137] "Dentre os vários meios de comunicação modernos" Carolina Bonadiman ESTEVES destaca os que são "aplicados amplamente ao sistema processual, seriam de fundamental utilidade: a Internet, os programas de comunicação instantânea e o correio eletrônico". ESTEVES, Carolina Bonadiman. A forma de comunicação dos atos processuais e a garantia constitucional da razoável do processo. p. 153-172. In: ALMEIDA, Enéa de Stutz e. **Direitos e garantias fundamentais.** Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006. p. 162.

[138] FUGA, Bruno Augusto Sampaio. O acesso à justiça por meio da adequada técnica processual e duração razoável do processo. ***Revista Internacional de Estudios de Derecho Procesal y Arbitraje***, n. 3, p. 1-24, 2012. p. 16.

[139] BECKERS, Richard; BARBOSA, Claudia Maria. **A distribuição do tempo dos atores judiciais em processos jurídicos** Op. cit., p. 6-7.

> sobre a incorporação da rapidez ao exercício das funções judiciárias (jurisdição, autogestão e formulação de políticas públicas de justiça) orientando-se pela efetividade de direitos e garantias, ampliação da cidadania e consolidação democrática nos resultados em obtenção.[140] (sem grifo no original)

Hodiernamente, portanto, a celeridade se tornou fator prioritário. No entanto, quando nos referimos à resposta a um conflito levado ao Poder Judiciário para resolução, "é necessário refutar os discursos que pregam a redução de recursos, a restrição de competências, a diminuição da dilação probatória, a redução do contraditório, o enfraquecimento da fundamentação das decisões, dentre outros aspectos, que podem até acelerar a tramitação dos processos, fazendo-o, no entanto, às custas da legitimidade do próprio sistema estatal de pacificação de conflitos".[141]

Confirma Isabela Dias NEVES ao afirmar que "não pode haver a aceleração dos procedimentos, diminuindo-se as garantias processuais constitucionais. Nem agilização por amor ao ágil, simplesmente. Mais importante que ser ágil é ser, o processo, efetivo, eficaz, dizendo os direitos das partes em tempo que, não devendo ser longo, não pode ser açodado".[142]

Portanto, o Poder Judiciário não deve levar em conta tão somente a celeridade, há que se observar – tal como prevê a redação do direito fundamental –, que o processo tenha uma duração razoável, o que significa que se deve observar todos os direitos e garantias constitucionais para tanto[143], tais "como o contraditório e ampla defesa, duplo grau de jurisdição, fundamentação das decisões judiciais e assim por diante".[144]

Não se pode defender a celeridade a todo custo[145], em razão de que esse custo seria, certamente, tanto prejudicial quanto o não atingimento de uma duração

---

[140] PRADO, Rebeca Mokowski de Oliveira. **Política Judiciária e Razoável Duração do Processo**: democratização institucional e balizas judiciárias. Op. cit., p. 113.

[141] RUZON, Bruno Ponich. **Premissas para um direito fundamental do executado à razoável duração do processo**. Op. cit., p. 67.

[142] NEVES, Isabela Dias. Direito à razoável duração do processo no Estado Democrático. **Meritum**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 209-234, jul./dez. 2006. p. 223.

[143] No mesmo sentido: "O tempo necessário à duração do processo a ser almejado deve ser aquele tempo mínimo imprescindível para que sejam respeitadas as demais garantias constitucionais, (...), devendo o legislador adotar técnicas a fim de alcançar este objetivo". ESTEVEZ, Rafael Fernandes. **O direito fundamental à razoável duração do processo e os mecanismos processuais garantidores de sua eficácia após a Emenda Constitucional n.º 45/2004.** Op. cit., p. 35.

[144] Ibid., p. 41.

[145] Corrobora Regina Maria Groba BANDEIRA ao afirmar que "a duração razoável não deve ser compreendida como a celeridade do processo a qualquer custo, mas, sim a presteza da

razoável ao processo, pois afetaria diretamente outros preceitos constitucionais, inclusive a segurança jurídica. Nesse sentido, a afirmação lançada pelo, à época, presidente do Supremo Tribunal Federal – Maurício Corrêa vem de encontro, ao passo em que alegou que "às vezes, é muito preferível que um juiz dê logo o seu voto, ainda que errado".[146] Complementa, ainda, que "assim eu faço no Supremo Tribunal Federal. Eu não quero ver meu gabinete entulhado de processos. Eu quero é julgar. Se eu estiver errado, há mais dez [ministros do Supremo] para corrigir".[147]

É nítido que "o processo deve ter uma duração razoável, sob pena de se tornar inócua uma decisão tardia"[148], entretanto, deve se ter um equilíbrio na condução dos atos processuais[149], de forma que todas as garantias sejam observadas, sob pena de ser uma prestação jurisdicional com falhas.

No que tange aos direitos fundamentais constitucionais que tem estreita relação com o processo, àqueles expressamente elencados no art. 5º da Constituição Federal de 1988 (via de regra)[150], Gilmar MENDES e Paulo BRANCO afirmam que eles "fundamentam-se no princípio da dignidade da pessoa humana, e a compreensão do processo como um fim em si mesmo e o homem com objeto desta finalidade agride a um só tempo direitos fundamentais relacionados à existência do processo, e também a dignidade humana".[151]

Com relação à temática, importante destacar o que prescreve Cândido Rangel DINAMARCO:

---

prestação jurisdicional com respeito a todas as garantias, por meio de fiscalização do órgão judicial para que não haja dilações indevidas". BANDEIRA, Regina Maria Groba. A Emenda Constitucional n.º 45, de 2004. O novo perfil do Poder Judiciário brasileiro. Op. cit., p. 6.

[146] REVISTA Consultor Jurídico, 1 de dezembro de 2003. **Presidente do STF diz que prefere errar a demorar a julgar.** Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2003-dez-01/mauricio_correa_prefere_errar_demorar_julgar>. Acesso em: 15 jun. 2015.

[147] Id.

[148] NEVES, Isabela Dias. Direito à razoável duração do processo no Estado Democrático. Op. cit., p. 223.

[149] Danielle ANNONI pondera elucidativamente que "não se pode, entretanto, deixar de reconhecer que, relativa à questão, coexistem dois pressupostos, em princípio, antagônicos: o da segurança jurídica, que legitima o lapso temporal decorrente da tramitação do processo e do julgamento de causas mais complexas, e o da efetividade, que reclama que a decisão final não se procrastine além do devido. Contudo, apenas aparentemente estes dois princípios são antagônicos. O equilíbrio entre estes dois postulados é que garantirá a justiça quando do caso concreto, dependendo este equilíbrio tão somente do respeito aos pressupostos implícitos ao conceito de prazo razoável". ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. Op. cit., p. 4.

[150] WAMBIER, Luiz Rodrigues; TALAMINI, Eduardo. **Curso avançado de processo civil: teoria geral do processo e processo de conhecimento.** v. 1, 11. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010. p. 63-64.

[151] MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de Direito Constitucional**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 386.

> A Constituição formula princípios, oferece garantias e impõem exigências em relação ao sistema processual com um único objetivo final, que se pode qualificar como garantia-síntese e é o acesso à justiça. Com esse conjunto de disposições, ela quer afeiçoar o processo a si mesma, de que ele reflita, em menor, o que em escala maior está à base do próprio Estado-de-direito. Ela quer um processo pluralista, de acesso universal, participativo, isonômico, liberal, transparente, conduzido com impessoalidade por agentes previamente definidos e observância das regras etc. – porque assim ela mesma exige que seja o próprio Estado e assim é o modelo político de democracia. A efetividade dessas suposições constitui penhora da (relativa) universalização da tutela jurisdicional, com a desejada redução dos resíduos não-jurisdicionalizáveis, bem como do aprimoramento do processo mesmo e de seus resultados, segundo os parâmetros do processo justo e équo.[152] (sem grifo no original)

Logo, considerando que "são perceptíveis e inegáveis as *superposições* entre os princípios constitucionais do processo, sendo impossível delimitar áreas de aplicação exclusiva de cada um deles – até mesmo em razão dessa convergência e porque nenhum deles se conceitua por padrões rigorosamente lógicos, mas políticos"[153] – é que iremos tratar de alguns destes preceitos[154] que possuem estreita relação com o direito fundamental à duração razoável do processo, até porque "é constante no Direito Processual a busca pelo equilíbrio entre as duas necessidades: decisão célere e certeza da entrega da jurisdição".[155] São eles: acesso à justiça, devido processo legal, eficiência, efetividade, contraditório e ampla defesa.[156]

O acesso à ordem jurídica justa é direito assegurado constitucionalmente no artigo 5º, XXXV da Carta de 1988[157], ele "está diretamente ligado à duração razoável

---

[152] DINAMARCO, Cândido R. **Instituições de direito processual civil.** v. 1. São Paulo: Malheiros, 2013. p. 203.

[153] Id.

[154] "No estudo de qualquer ramo do direito é muito importante pesquisar os seus princípios, visto serem eles o caminho para alcançar o estado de coisas ideal visado na aplicação do conjunto de normas (...)". THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de direito processual civil.** Op. cit., p. 23.

[155] CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processos judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Op. cit., p. 163.

[156] Rafael Fernandes ESTEVEZ destaca que "o princípio da razoável duração do processo encontra também resguardo em outros princípios que buscam agilizar a prestação jurisdicional, como os princípios da econômica processual, da oralidade e da informalidade". ESTEVEZ, Rafael Fernandes. **O direito fundamental à razoável duração do processo e os mecanismos processuais garantidores de sua eficácia após a Emenda Constitucional n.º 45/2004.** Op. cit., p. 35. Zoraide Sabaini dos Santos AMARO menciona também que "dentre os que compõem o ordenamento jurídico positivo, o princípio razoável duração do processo vincula-se aos princípios adotados pela Constituição Federal: dignidade da pessoa humana, proporcionalidade, legalidade, celeridade, instrumentalidade e outros. No caso de inobservância dessa norma, estão, também, em jogo dois grandes e fundamentais princípios - o da efetividade da tutela jurisdicional e o da segurança jurídica". AMARO, Zoraide Sabaini dos Santos. **Razoável duração do processo – Demora na prestação jurisdicional – Implicações à violação aos princípios constitucionais.** Op. cit., p. 2311.

[157] Alertam, porém, Gabriel de Lima BEDIN e Fabiana Marion SPENGLER que "o direito de acesso à justiça se mostrou bastante diverso ao longo da história brasileira, mas somente assumiu contornos de direito concreto e efetivo após a promulgação da Constituição de 1988, pois não obstante as evoluções apresentadas nas constituições anteriores, é sob a atual constituição que

do processo e deve ser facilitado, pois não é luxo inacessível e sim direito fundamental do cidadão".[158] É, pois, "um direito básico, certamente um dos mais relevantes direitos fundamentais, na medida da sua importância para a tutela de todos os demais direitos".[159] Ele é considerado como basilar para a democracia e também para os direitos humanos.[160] Danielle ANNONI aponta o direito de acesso à justiça como sendo "o principal dos direitos do ser humano a ser efetivamente assegurado, pois é pelo seu exercício que serão reconhecidos os demais".[161]

"A expressão "acesso à justiça" é reconhecidamente de difícil definição, mas serve para determinar duas finalidades básicas do sistema jurídico – o sistema pelo qual as pessoas podem reivindicar seus direitos e/ou resolver seus litígios sob os auspícios do Estado. Primeiro, o sistema de ser igualmente acessível a todos; segundo, ele deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos".[162]

Vale notar que

> *acesso à justiça* não se identifica, pois, com a mera admissão ao processo ou possibilidade de ingresso em juízo. Para que haja a efetiva institucionalização do acesso à justiça é indispensável que o maior número possível de pessoas seja admitido a demandar e a defender-se adequadamente (inclusive em processo criminal), sendo também condenáveis as restrições quanto a determinadas causas (pequeno valor, interesses difusos); mas para a integralidade do acesso à justiça é preciso isso e muito mais.[163]

---

passa a ser concretizado em todo o território nacional". BEDIN, Gabriel de Lima; SPENGLER, Fabiana Marion. O direito de acesso à justiça e as Constituições Brasileiras: aspectos históricos. **Revista de Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 14, n. 14, p. 135-146, jul./dez. 2013. p. 145.

[158] FUGA, Bruno Augusto Sampaio. O acesso à justiça por meio da adequada técnica processual e duração razoável do processo. Op. cit., p. 17.

[159] MARINONI, Luiz Guilherme. **Teoria geral do processo.** Op. cit., p. 470.

[160] BEDIN, Gabriel de Lima; SPENGLER, Fabiana Marion. O direito de acesso à justiça e as Constituições Brasileiras: aspectos históricos. Op. cit., p. 135.

[161] ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. Op. cit., p. 1. Acrescenta, ainda, a referida autora que "não é de se admirar, desta forma, que o direito ao acesso à justiça tenha adquirido particular importância ao longo das últimas décadas, deixando simplesmente de fazer parte do rol dos direitos reconhecidos como essenciais ao ser humano, mas sim, passando a ser reconhecido como o mais fundamental deles, no sentido de que torna possível sua materialização". Ibid., p. 2.

[162] CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça.** Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988. p. 8.

[163] CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido R. **Teoria geral do processo.** Op. cit., p. 56. "O direito de amplo acesso à Justiça compreende não apenas a possibilidade do ingresso de uma demanda para apreciação do Poder Judiciário (direito de ação, público subjetivo e abstrato), mas também o direito a que essa demanda seja apreciada no menor tempo possível". GONÇALVES FILHO, João Gilberto. **O princípio constitucional da eficiência no processo civil.** 2010. 455 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. p. 18.

"Pressupõe que todos, indistintamente, possuem o direito de postular, perante os órgãos do Poder Judiciário, a tutela jurisdicional adequada e efetiva[164], respeitando-se, por óbvio, as garantias do *devido processo legal*[165] e, principalmente, o seu consectário, o *princípio do contraditório e da ampla defesa* e, ainda, as normas de ordem processual[166] aplicáveis à espécie".[167]

Segundo Débora Rodrigues MELO e Denise Rocha Dias da SILVEIRA o tempo de tramitação do processo, além de outras causas (as "custas judiciais, às pequenas causas, ao tempo de finalização de um processo, à desigualdade entre as partes e à concretização de direitos coletivos e difusos"[168]) deve ser considerada como empecilho à efetivação do direito de acesso à justiça. "Nesta toada, a

---

[164] "Todos sabem, de fato, que o direito de acesso à justiça, garantido pelo artigo 5º, XXXV, da Constituição da República, não quer dizer apenas que todos têm direito de ir a juízo, mas também quer significar que todos têm direito à adequada tutela jurisdicional ou à tutela jurisdicional efetiva, adequada e tempestiva". AMARO, Zoraide Sabaini dos Santos. **Razoável duração do processo – Demora na prestação jurisdicional – Implicações à violação aos princípios constitucionais.** Op. cit., p. 2309.

[165] "As *promessas e limitações* residentes nas diversas garantias constitucionais e interligadas pelo fio condutor que é o devido processo legal tem um só e único objetivo central, que é o *acesso à justiça*. O processo justo, celebrado com meios adequados e produtor de resultados justos, é o portador de tutela jurisdicional a quem tem razão, negando proteção a quem não a tenha. Nem haveria justificativa para tanta preocupação com o processo, não fora para configurá-lo, de aperfeiçoamento em aperfeiçoamento, como autêntico instrumento de condução à *ordem jurídica justa*". DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil.** Op. cit., p. 253.

[166] Considerando que, segundo Mauro CAPPELLETTI e Bryant GARTH, o foco do direito processual é "o modo pelo qual os direitos se tornam efetivos", pode-se afirmar que "o "acesso" não é apenas um direito social fundamental, crescentemente reconhecido; ele é, também, necessariamente, o ponto central da moderna processualística". CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça.** Op. cit., p. 12-13. No que tange à relação do processo civil com o presente princípio, vale mencionar Boaventura de Souza SANTOS, na medida em que ele assegura que "o tema do acesso à justiça é aquele que mais diretamente equaciona as relações entre o processo civil e a justiça social, entre igualdade jurídico-formal e desigualdade sócio-econômica. No âmbito da justiça civil, muito mais propriamente do que no da justiça penal, pode falar-se de procura, real ou potencial, da justiça". Explica ele que "na justiça penal há, por assim dizer, uma procura forçada da justiça, nomeadamente por parte do réu, no entanto, a nível global, pode igualmente falar-se de procura social da justiça penal". SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2010. p. 167.

[167] RUIZ, Ivan Aparecido; SENGIK, Kenza Borges. O acesso à justiça como direito e garantia fundamental e sua importância na Constituição da República Federativa de 1988 para a tutela dos direitos da personalidade. **Revista Jurídica Cesumar - Mestrado**, v. 13, n. 1, p. 209-235, jan./jun. 2013. p. 219. Nesse sentido, José Roberto dos Santos BEDAQUE afirma que o "acesso à Justiça ou mais propriamente acesso à ordem jurídica justa significa proporcionar a todos, sem qualquer restrição, o direito de pleitear a tutela jurisdicional do Estado e de ter à disposição o meio constitucionalmente previsto para alcançar esse resultado. Ninguém pode ser privado do devido processo legal, ou melhor, do devido processo constitucional. É o processo modelado em conformidade com garantias fundamentais, suficientes para torná-lo équo, correto, giusto". BEDAQUE, José Roberto dos Santos. **Tutela cautelar e tutela antecipada: tutelas sumárias e de urgência.** São Paulo: Malheiros, 2003. p. 71.

[168] MELO, Débora Rodrigues e; SILVEIRA, Denise Rocha Dias da. Acesso à justiça: delineamentos gerais e análise no projeto de novo código processual civil. **Revista de Filosofia do Direito, do Estado e da Sociedade**, v. 4, n. 2, p. 119-134, jul./dez. 2013. p. 122.

morosidade do processo traduz-se em vedação ao direito fundamental de acesso à justiça, caracterizando-se em verdadeira denegação da justiça".[169]

Ante o exposto sobre este direito fundamental, importante mencionar que ele "não é apenas necessário para viabilizar a tutela dos demais direitos, como imprescindível para uma organização justa e democrática. Não há democracia em um Estado incapaz de garantir o acesso à justiça. Sem a observância desse direito um Estado não tem a mínima possibilidade de assegurar a democracia".[170]

No que tange ao direito do devido processo legal, vale mencionar que ele "foi importado da cultura jurídica norte-americana".[171] No Brasil, todavia, a sua utilização foi voltada mais para o preenchimento de lacunas dentro do ordenamento jurídico, "ficando como repositório de garantias processuais implícitas"[172], foi o que ocorreu com o próprio direito à duração razoável do processo previamente ao advento da Emenda Constitucional n.º 45/2004.

Cândido Rangel DINAMARCO alerta que muitos dos preceitos fundamentais constitucionais relacionados ao processo cível "convergem a um núcleo central e comum, que é o *devido processo legal*, porque observar os padrões previamente estabelecidos na Constituição e na lei é oferecer o contraditório, a publicidade, possibilidade de defesa ampla etc".[173]

Humberto THEODORO JÚNIOR pondera que

> a garantia do devido processo legal, porém, não se exaure na observância das formas da lei para a tramitação das causas em juízo. Compreende algumas categorias fundamentais como a garantia do juiz natural (CF, art. 5º, inc. XXXVII) e do juiz competente (VF, art. 5º, inc. LIII), a garantia do acesso à Justiça (CF, art. 5º, inc. XXXV), de ampla defesa e contraditório (CF, art. 5º, inc. LV) e, ainda, a de fundamentação de todas as decisões judiciais (art. 93, inc. IX).[174]

Este preceito constitucional encontra guarida quando se trata do direito fundamental à duração razoável do processo, precipuamente no âmbito da sociedade moderna, em razão de que a própria celeridade "exigida" pode

---

[169] BECKERS, Richard; BARBOSA, Claudia Maria. **A distribuição do tempo dos atores judiciais em processos jurídicos.** Op. cit., p. 4.

[170] MARINONI, Luiz Guilherme. **Teoria geral do processo.** Op. cit., p. 471.

[171] GONÇALVES FILHO, João Gilberto. **O princípio constitucional da eficiência no processo civil.** Op. cit., p. 19.

[172] Id.

[173] DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil.** Op. cit., p. 203.

[174] THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de direito processual civil.** Op. cit., p. 26.

comprometê-lo, o que dever ser estritamente evitado, sob pena de violação do direito.

Previamente à análise dos direitos fundamentais à eficiência e à efetividade, é forçoso traçar a diferenciação existente entre elas.[175] Fernanda Estevão PICORELLI, dentro da perspectiva da ciência da administração e da economia – foco também analisado neste estudo –, faz a diferenciação de *eficácia* e *eficiência* sob o enfoque da norma técnica NBR ISSO 9000:2005. Eficácia, nesse sentido, é a análise do resultado e dos recursos utilizados para se alcançá-lo.[176] "Em geral, a eficiência está intimamente relacionada aos custos de realização do processo (tempo, gastos, instalações etc.)".[177]

Há que se falar, porém, acerca da existência de três planos: da efetividade, da eficácia e da eficiência.[178] Logo, "para que o acesso à justiça se torne efetivo (deixe de existir apenas no plano formal) é preciso que o instrumento de prestação da tutela jurisdicional – o processo – seja ao mesmo tempo eficaz (capaz de atingir a finalidade esperada de aplicar o direito ao caso concreto e solucionar o conflito) e eficiente (capaz de produzir resultados com o mínimo de dispêndio de tempo e de meios)".[179]

José Afonso da SILVA destaca, todavia, que o conceito de eficiência não é jurídico, porém econômico; isso porque ele qualifica atividades ao invés de normas.[180] Nesse sentido, Roberto Portugal BACELLAR elucida que ele se origina "da Ciência da Administração".[181]

---

[175] João Gilberto GONÇALVES FILHO, por outro lado, não diferencia eficiência de efetividade. O entendimento dele é no sentido de que o princípio da eficiência seria gênero, do qual decorre o da efetividade. GONÇALVES FILHO, João Gilberto. **O princípio constitucional da eficiência no processo civil.** Op. cit., p. 39.

[176] Acrescenta, ainda, que "várias são as alternativas de combinação de eficácia e eficiência dentro de um processo de trabalho de uma organização. Por exemplo: uma sentença proferida com observância de todas as garantias substanciais, mas que no seu *iter* procedimental não foi observado o prazo razoável, resulta em processo eficaz, porém ineficiente. Ou um particular atendimento, cuja informação não é fornecida tendo em vista que o processo judicial não foi localizado no cartório judiciário e, além disso, o atendimento completo é realizado em duas horas. Nesse caso estamos diante de um processo ineficaz e ineficiente". PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2013. p. 73.

[177] Id.

[178] ESTEVES, Carolina Bonadiman. A forma de comunicação dos atos processuais e a garantia constitucional da razoável do processo. p. 153-172. In: ALMEIDA, Enéa de Stutz e**. Direitos e garantias fundamentais.** Op. cit., p. 154.

[179] Ibid., p. 155.

[180] SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo.** 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2014. p. 680.

[181] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz servidor, gestor e mediador.** Op. cit., p. 109.

"Sob outro aspecto, quando se puder alcançar o melhor rendimento, com o mínimo de erros, com o menor consumo de energia, no menor lapso temporal, como o mínimo de recursos e de meios, dentre os possíveis, ela inegavelmente será eficiente. Observa-se, portanto, que aferição da eficiência leva em conta uma multiplicidade de parâmetros a ser observados".[182]

Segundo Cláudia Elisabete Schwerz CAHALI "são múltiplos os fatores que levam à eficiência da prestação jurisdicional: a qualidade das normas processuais; a aplicação concreta e ajustada das normas; a utilização de técnicas de gerenciamento do processo e a adequada estruturação do Poder Judiciário"[183] (sem grifo no original).

A eficiência foi inserida pela Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998, ao *caput* do art. 37, da Constituição Federal de 1988. Previamente a sua inserção ela estava implicitamente disposta nos direitos fundamentais do amplo acesso à justiça (CF, art. 5º, XXXV) e do devido processo legal (CF, art. 5º, LIV).[184]

Para que não restem dúvidas, acerca da aplicabilidade deste direito fundamental no âmbito jurisdicional, pondera João Gilberto GONÇALVES FILHO que "esse dispositivo impõe o dever de produzir com eficiência a qualquer atividade estatal e nela se inclui a atividade exercida pelo Poder Judiciário[[185]]".[186] De forma que "o conjunto de atos praticados, no âmbito do processo, com a finalidade de

---

[182] BELLINI, Luiz Augusto. **A garantia constitucional à razoável duração do processo e o papel do magistrado no sistema jurídico brasileiro.** Op. cit., p. 43.

[183] CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processes judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Op. cit., p. 167.

[184] GONÇALVES FILHO, João Gilberto. **O princípio constitucional da eficiência no processo civil.** Op. cit., p. 17. Alerta, todavia, Fernanda Estevão PICORELLI que o princípio da eficiência já se encontrava disposto na Constituição de 1937, em seu art. 67. E também, indiretamente, na Constituição de 1946, art. 36, §1º. PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 85.

[185] "Quer no sentido material, quer no sentido instrumental, o Poder Judiciário, tal qual o Legislativo e o Executivo, exerce a atividade administrativa como decorrência da prerrogativa constitucional da independência de seus órgãos (...)". CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **O princípio da Eficiência na Administração da Justiça.** São Paulo: RCS, 2007. p. 136. Pondera, ainda, Cláudia Elisabete Schwerz CAHALI: "A prestação jurisdicional, sob um determinado ponto de vista, integra o gênero da categoria de serviços públicos essenciais a serem fornecidos pelo Estado". CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processes judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Op. cit., p. 166

[186] GONÇALVES FILHO, João Gilberto. **O princípio constitucional da eficiência no processo civil.** Op. cit., p. 17.

gerar a sentença, deve orientar-se por técnicas eficientes, racionais e com desapego à burocracia desnecessária".[187]

Vale notar que o preceito fundamental da eficiência também está intrinsecamente ligado à atividade administrativa[188] "de suporte à jurisdição [realizado pelo próprio Judiciário], em grande parte semelhantes às atividades administrativas dos outros poderes, a exemplo de elaboração de orçamentos, empenhos, folhas de pagamento, licitações, edificações etc.".[189] Acrescenta, ainda, que "uma destas atividades administrativas chama a atenção pela singularidade que assume no Judiciário: a gestão processual".[190]

O direito fundamental à efetividade, resultante do acesso à justiça (art. 5º, inciso XXXV, da CF)[191], "está vinculado à ideia de que o processo produza resultados práticos, concretos, seguindo a linha condutora do devido processo legal"[192], tal como alhures apontado.

Luiz Guilherme MARINONI, ao discorrer acerca do direito fundamental à tutela jurisdicional efetiva, elucida que esta "incide sobre o legislador e o juiz, ou seja, sobre a estruturação legal do processo e sobre a conformação dessa estrutura pela jurisdição".[193] Ao passo em que a jurisdição "é direito fundamental a ser disponibilizado à sociedade, pois é por meio dela que o jurisdicionado pode, muitas vezes em derradeira instância, ter acesso ao ordenamento jurídico, essa prestação jurisdicional há que ser efetiva".[194]

---

[187] CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processes judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Op. cit., p. 166. Corrobora Irineu STEIN JUNIOR ao afirmar que "um serviço judiciário eficiente implicará na aplicabilidade de outro princípio constitucional, qual seja o princípio da duração razoável do processo. Com a eficiência do serviço, no seu sentido exato, ter-se-á um serviço de qualidade, prestado em um menor tempo, com as consequências econômicas e sociais desejáveis, sustentável". STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. 2011. 135 p. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Socioambiental) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Curitiba, 2011. p. 103.

[188] E também está intimamente relacionado à profissionalização da função pública. Tema que será melhor abordado quando trataremos da gestão de pessoas, no próximo capítulo.

[189] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 99.

[190] Id.

[191] CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processes judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Op. cit., p. 165.

[192] Id.

[193] MARINONI, Luiz Guilherme. A legitimidade da atuação do juiz a partir do direito fundamental à tutela jurisdicional efetiva. ***Jus Navigandi***, Teresina, ano 11, n. 1161, 5 set. 2006. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/8846>. Acesso em: 9 out. 2013.

[194] BELLINI, Luiz Augusto. **A garantia constitucional à razoável duração do processo e o papel do magistrado no sistema jurídico brasileiro.** Op. cit., p. 42.

José Rogério Cruz e TUCCI pondera acerca da relação existente entre os direitos fundamentais à efetividade e à duração razoável do processo, na medida em que "ao lado da efetividade do resultado que deve [a tutela] conotá-la, imperioso é também que a decisão seja tempestiva".[195]

> Falar em efetividade, neste contexto, tornou-se, pois, imprescindível, tendo os processualistas modernos passado a analisá-la como instrumento de realização da justiça. Isto porque, a maior ameaça aos direitos do ser humano reside, essencialmente, na incapacidade do Estado em assegurar sua efetiva realização. Essa incapacidade, traduzida pela ausência de mecanismos de materialização dos direitos reconhecidos, traduz-se na negação do próprio Estado, constituído como democrático e de Direito. [196]

Por fim, trazendo à lume os preceitos da eficiência, da efetividade e da duração razoável do processo, vale apontar o que Danielle ANNONI afirma

> Cumpre ao ordenamento atender, de forma mais completa e eficiente ao pedido daquele que exercer o seu direito à jurisdição, ou à mais ampla defesa. Para tanto é preciso que o processo disponha de mecanismos aptos a realizar a devida prestação jurisdicional, qual seja, de assegurar ao jurisdicionado seu direito real, efetivo, e no menor tempo possível, entendendo-se este *possível* dentro de um lapso razoável. Além da efetividade é imperioso que a decisão seja também tempestiva.[197]

Acrescentam Rodrigo Lanzi de Moraes BORGES e Larissa Benez LARAYA que "para que a entrega da tutela jurisdicional seja realmente efetiva, deve-se pensar num processo adequado, eficaz e célere, um instrumento de resultado, que não seja um fim em si mesmo, mas capaz de satisfatoriamente atender à pretensão de direito substancial da parte".[198]

Passemos agora à análise do último direito fundamental, do contraditório e da ampla defesa[199], esculpido no art. 5º, inciso LV, da Constituição Federal de 1988. "O princípio do contraditório é o mais elementar princípio do Estado de Direito.

---

[195] TUCCI, José Rogério Cruz e. Garantia do processo sem dilações indevidas. p. 234-262. In: TUCCI, José Rogério Cruz e (org.). **Garantias constitucionais do processo civil** – Homenagem aos 10 anos da Constituição Federal de 1988. São Paulo, RT, 1999. p. 235.

[196] ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. Op. cit., p. 3.

[197] Id.

[198] BORGES, Rodrigo Lanzi de Moraes; LARAYA, Larissa Benez. Efetivação dos direitos fundamentais na concretização do Estado Democrático de Direito. Op. cit., p. 5.

[199] Ainda que não seja um direito fundamental, importante mencionar também o princípio da cooperação, que segundo Cláudia Elisabete Schwerz CAHALI "relaciona-se com a exigência de constante diálogo entre as partes e das partes com o juiz, voltado para a solução do processo em busca da melhor decisão em tempo razoável". CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processes judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Op. cit., p. 151.

Constitui-se garantia constitucional imprescindível para a concretização do devido processo legal".[200] Pode ser entendido como um direito das partes e um dever para o juiz.[201]

A ampla defesa, por sua vez, segundo Cláudia Elisabete Schwerz CAHALI pode ser conceituada como sendo "o direito do demandado de deduzir suas alegações em juízo, produzir provas, impugnar decisões judiciais".[202]

Conclui a referida autora que "em verdade, tanto o princípio do contraditório como o da ampla defesa, habitualmente associados, devem ser concebidos à luz do princípio da igualdade de armas (...)".[203]

> O conteúdo mínimo do princípio do contraditório não se esgota na ciência bilateral dos atos do processo e na possibilidade de contraditá-los, mas faz também depender a própria formação dos provimentos judiciais da efetiva participação das partes. Por isso, para que seja atendido esse mínimo, insta a que cada uma das partes conheça as razões e argumentações expendidas pela outra, assim como os motivos e fundamentos que conduziram o órgão judicial a tomar determinada decisão, possibilitando-se sua manifestação a respeito em tempo adequado (...).[204]

Ante a análise dos direitos constitucionais acima realizada, preceitos esses relacionados estritamente com a duração razoável do processo, bem como pela similitude dos impactos sofridos pela globalização[205], vale mencionar, por fim que independente desta nova era, "o Poder Público, como provedor de justiça sob a

---

[200] CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processes judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Op. cit., p. 148.

[201] DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil.** Op. cit., p. 220.

[202] CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processes judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Op. cit., p. 148.

[203] Ibid, p. 149. Enriquecem CINTRA, GRINOVER e DINAMARCO ao afimarem que "somente pela soma da parcialidade das partes (uma representando a tese e a outra, a antítese) o juiz pode corporificar a síntese, em um processo dialético". CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido R. **Teoria geral do processo.** Op. cit., p. 80.

[204] OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. Garantia do contraditório. p. 132-150. In: TUCCI, José Rogério Cruz (org.). **Garantias constitucionais do processo civil** – Homenagem aos 10 anos da Constituição Federal de 1988. São Paulo, RT, 1999. p. 144. "Em virtude da natureza constitucional do contraditório, deve ele ser observado não apenas formalmente, mas sobretudo pelo aspecto substancial, sendo inconstitucionais as normas que não o respeitem". CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido R. **Teoria geral do processo.** Op. cit., p. 81. Acrescenta Cláudia Elisabete Schwerz CAHALI que "considera-se respeitado o princípio do contraditório quando as partes tenham recebido chance de exerce-lo, ainda que não tenham sido utilizadas". CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processes judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Op. cit., p. 145.

[205] "A globalização exige olhar além das fronteiras que conduz à troca de informações, experiências, conhecimento e tecnologias e ações que viabilizem a conciliação das normas e medidas necessárias que permitam a integração do bloco e o cumprimento dos propósitos comuns". CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processes judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Op. cit., p. 202.

forma de prestações jurisdicionais rápidas e satisfatórias, desempenha um papel central na realização de todo o sistema de garantias fundamentais, haja vista que é por meio do provimento jurisdicional que se alcança a satisfação dos direitos violados".[206]

1.3.1 Processo eletrônico: no contexto da informatização[207]

No contexto da informatização e globalização que estamos inseridos, necessário se faz mencionar o impacto destes fatores também na esfera instrumental do Poder Judiciário, na medida em que se busca uma acessibilidade mais abrangente e um compartilhamento de informações a curto espaço de tempo.[208] Corrobora Estanislau VELASCO JUNIOR ao afirmar que "vive-se atualmente em uma sociedade condicionada pelo uso da internet como meio eficaz para se trocar e obter, independentemente da qualidade, qualquer tipo de informação em tempo real". [209]

---

[206] CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça Célere e Eficiente**: uma questão de governança. Op. cit., p. 128.

[207] Ressalta-se, todavia, que não se trata de objeto do presente estudo a análise crítica do processo judicial eletrônico, no sentido de ponderar sobre os seus aspectos favoráveis ou desfavoráveis para os operadores do direito e as garantias e direitos fundamentais. O que se pretende demonstrar é que o processo judicial eletrônico se mostra como mais uma justificativa para a utilização da administração judiciária, vez que "acelera" o sistema de rotinas do Judiciário. Para aprofundamento no estudo do processo judicial eletrônico: ALVIM, Jose Eduardo Carreira; CABRAL JUNIOR, Silvério Nery. **Processo Judicial Eletrônico (comentários à Lei 11.419/06).** Curitiba: Juruá, 2007; ATHENIENSE. Alexandre. **Comentários à Lei 11.419/06 e Práticas Processuais por Meio Eletrônico nos Tribunais Brasileiros.** Curitiba: Juruá, 2010; ZAMUR FILHO, Jamil. **Processo Judicial Eletrônico**: alcance e efetividade sob a égide da Lei n.º 11.419, de 19.12.2006. 2011. 152 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011; GUSMÃO, Bráulio Gabriel. **A concretização dos direitos fundamentais e o processo judicial em meio eletrônico**: uma abordagem crítica. Op. cit.. Com relação à implantação do processo judicial eletrônico e o trabalho do advogado, sob esta nova perspectiva, ver: VELASCO JUNIOR, Estanislau. **Processo Judicial Eletrônico**: novos tempos para o trabalho da advocacia? 2013. 142 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia – Área de Concentração: Tecnologia e Trabalho) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

[208] No mesmo sentido, assegura Renato de Magalhães DANTAS NETO: "a instantaneidade e facilidade da transmissão de informações por meio da interconectividade proporcionada pela Internet, minimizando assim as barreiras do tempo e do espaço". DANTAS NETO, Renato de Magalhães. Autos virtuais: o novo layout do processo judicial brasileiro. **Revista de Processo**, São Paulo, v. 36, n. 194, p. 173-202, abr/2011. p. 174.

[209] VELASCO JUNIOR, Estanislau. **Processo Judicial Eletrônico**: novos tempos para o trabalho da advocacia? Op. cit., p. 58. Acrescenta, ainda, o referido autor que "o atual estágio do avanço tecnológico da microeletrônica é totalmente favorável ao processamento eletrônico e ao abandono do processo judicial físico (em pastas e com papéis). Assim, o Processo Judicial Eletrônico, cujo propósito é o de informatizar o processo judicial e tornar o processo no âmbito da justiça totalmente eletrônico, tanto em relação a seu conteúdo, quanto o em relação à comunicação

Assim é que se editou a Lei n.º 11.419/2006, denominada como lei do processo eletrônico[210], "por meio da qual se estipularam os principais marcos acerca da informatização do processo judicial, acrescentando e alterando alguns dos artigos do Diploma Processual Civil".[211]

A referida legislação teve, nas palavras de Cid Peixoto do Amaral NETTO, o intuito de "impulsionar o trâmite processual, uma vez que diversas das fases do processo passarão a ser realizadas automaticamente pelas máquinas"[212], como por exemplo "numeração de páginas, elaboração das citações e intimações, certificação de prazos, emissão de certidões corridas, dentre outras".[213]

Bráulio Gabriel GUSMÃO, ao analisar os motivos que ensejaram o advento do processo judicial eletrônico, menciona como justificativas centrais os "aspectos relacionados à gestão judiciária, à celeridade dos processos e à redução de custos".[214] Cita, ainda, que foram observados dois princípios constitucionais acentuadamente, "o direito de acesso à justiça, no sentido de que o processo judicial em meio eletrônico contribuirá para sua ampliação (...) [bem como] o princípio da duração razoável do processo, pois a adoção de sistemas computacionais permite acelerar o trâmite processual".[215]

Ao tratar sobre o surgimento deste instrumento Vicente de Paula ATAIDE JUNIOR afirma que "é o caminho da celeridade processual, da tão almejada rapidez na prestação dos serviços jurisdicionais".[216] Nesse sentido, ressalta, Estanislau VELASCO JUNIOR que "o Processo Judicial Eletrônico (...) é visto como "uma

---

de todos os atos nele processados, decorre da implementação prática das determinações impostas pela lei 11.419/2006". Ibid.

[210] Para um aprofundamento reflexivo e crítico acerca modernização do Poder no Brasil contemporâneo, ver FONTAINHA, Fernando de Castro. Informatização da vida e dos Tribunais no Brasil. **Revista Direito GV**, v. 3, n. 1, p. 57-74, Jan-Jun/2007.

[211] NETTO, Cid Peixoto do Amaral. **A prestação jurisdicional efetiva e em tempo razoável como garantia constitucional no Estado brasileiro.** 2010. 102 p. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2010. p. 69.

[212] Id.

[213] Id. "Com o Processo Judicial Eletrônico - de forma diferente do que ocorria no passado – o(a) advogado(a) não mais peticiona em papel para depois juntar o seu pedido aos autos. Antes do Processo Judicial Eletrônico, a petição passava pela recepção dos serventuários da justiça, e estes serventuários lançavam no sistema da justiça alguma informação do recebimento desta petição, para somente depois fazer a juntada aos autos. Agora, diferentemente, o(a) advogado(a) acessa o sistema, praticando o ato no próprio sistema. Assim, ao praticar o ato, a peça processual passa a figurar eletrônica e diretamente nos autos". VELASCO JUNIOR, Estanislau. **Processo Judicial Eletrônico**: novos tempos para o trabalho da advocacia? Op. cit., p. 62.

[214] GUSMÃO, Bráulio Gabriel. **A concretização dos direitos fundamentais e o processo judicial em meio eletrônico**: uma abordagem crítica. Op. cit., p. 12.

[215] Ibid, p. 55.

[216] ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça.** Curitiba: Juruá, 2006. p. 50.

ferramenta" que o Poder Judiciário dispõe para dar celeridade e efetividade na prestação jurisdicional e cumprir com o dever constitucional de proceder à solução dos conflitos surgidos da vida em sociedade, praticando justiça social".[217]

No mesmo sentido, Vilson DARÓS:

> Dispensa o uso do papel e realiza todos os atos pela internet, visa à economia e à celeridade processual, facilitando o trabalho dos advogados e procuradores dos Órgãos Públicos. Serve para a melhoria da qualidade do atendimento às partes, à agilização dos trabalhos dos servidores e à segurança e rapidez na atuação dos magistrados. A nova tecnologia promete poupar tempo, espaço e dinheiro, agilizando o trabalho da Justiça e reduzindo o custo do processo.[218]

Acrescenta, ainda, o referido autor que este instituto "facilita a atividade de juízes, procuradores, advogados e das partes. O serviço é mais ágil, mais transparente e mais econômico. Enfim, é meio eficiente para combater a morosidade, além de facilitar o acesso à Justiça"[219] e "permitir economia de recursos humanos e materiais".[220]

O próprio Conselho Nacional de Justiça, ao traçar um comparativo entre o processo que tramita em meio físico e em meio eletrônico, pondera que "a grande diferença entre um e outro é que o eletrônico tem a potencialidade de reduzir o tempo para se chegar à decisão".[221]

Podemos observar, portanto, que a grande maioria da doutrina brasileira se mostra tendente a considerar o processo eletrônico como um meio mais célere.[222] Isso porque, além dos fatores acima mencionados, a própria lei que instituiu o processo eletrônico se utilizou de mecanismos mais ágeis para o cumprimento de determinados atos, por exemplo "a transmissão eletrônica de documentos (art. 1º, §2º, II), a divulgação das publicações no Diário da Justiça eletrônico (art. 4º), o acesso ao conteúdo dos autos digitais (art. 8º), o recebimento de petições em

---

[217] VELASCO JUNIOR, Estanislau. **Processo Judicial Eletrônico**: novos tempos para o trabalho da advocacia? Op. cit., p. 89.

[218] DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** 2013. 122 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getúlio Vargas – Direito Rio, Rio de Janeiro, 2008. p. 37.

[219] Ibid., p. 38.

[220] Ibid., p. 40.

[221] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **O Sistema.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao/processo-judicial-eletronico-pje/o-sistema>. Acesso em: 12 jul. 2015.

[222] Não adentraremos aqui, tal como anteriormente ressaltado, acerca da análise de possíveis retaliações de determinados direitos fundamentais com a utilização do processo judicial eletrônico. Controvérsia esta já debatida veementemente na doutrina, mas sem nenhuma conclusão.

formato digital (art. 10) e a disponibilidade ininterrupta dos serviços por intermédio da rede (art. 14)".[223]

Partindo desta premissa é que Fernando Neto BOTELHO elucida:

> a razão fundamental pela qual surge, neste cenário, o processo eletrônico como uma alternativa, de ordem estrutural, para a busca eficiente da redução do "tempo inútil" na tramitação do processo; uma solução, a médio e longo prazo, para redução da burocracia judiciária e dos custos diretos e indiretos que a envolvem, na medida em que, resultando em diminuição da ocupação de espaços e pessoas para formatação e tramitação física das demandas, menores se tornarão as necessidades futuras de alojamento/armazenamento/guarda de feitos e reposição de grandes contingentes no serviço público judiciário.[224]

Fortalece Cid Peixoto do Amaral NETTO ao ponderar que a "Tecnologia da Informação pode representar um mecanismo a ser utilizado para reduzir a morosidade do Poder Judiciário, garantindo um tramitar dos processos com maior celeridade, tendo em vista que atuará reduzindo o tempo gasto com questões de menor importância, possibilitando que os servidores dediquem-se às questões de real necessidade".[225]

Renato de Magalhães DANTAS NETO ao formular um gráfico sobre o uso das Tecnologias da Informação, conclui que a utilização desta ferramenta "no processo judicial causa alteração da velocidade de como a informação chega ao Magistrado (...)".[226] Isso ocorre porque as Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs "são ferramentas adequadas para minimizar o esforço humano, simplificar processos e diminuir as dificuldades de manipulação, fazendo com que menos pessoas façam o mesmo trabalho em menos tempo (diminuição das horas de trabalho) ou as mesmas pessoas fazem mais trabalho no mesmo tempo (aumento da capacidade de trabalho)".[227]

Corrobora Bráulio Gabriel GUSMÃO ao afirmar que:

> Claramente, o uso do meio de eletrônico para o processo judicial foi além daquilo que a própria Lei nº 11.419/2006 prevê, pois aprofunda ou faz escolhas que superam em muito a

---

[223] GUSMÃO, Bráulio Gabriel. **A concretização dos direitos fundamentais e o processo judicial em meio eletrônico: uma abordagem crítica.** Op. cit., p. 46.

[224] BOTELHO, Fernando Neto. **O processo eletrônico escrutinado.** p. 1-52. Disponível em: <http://www.iabnacional.org.br/IMG/pdf/doc-992.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2015. p. 32.

[225] NETTO, Cid Peixoto do Amaral. **A prestação jurisdicional efetiva e em tempo razoável como garantia constitucional no Estado brasileiro.** Op. cit., p. 71.

[226] DANTAS NETO, Renato de Magalhães. Autos virtuais: o novo layout do processo judicial brasileiro. Op. cit., p. 180.

[227] Ibid., p. 180-181.

> ideia de tramitação, comunicação e transmissão de peças processuais. A opção por um determinado modelo de gestão decorre da visão que se tem da instituição Poder Judiciário ou de quais são as metáforas concebidas para conhece-la.[228]

Estanislau VELASCO JUNIOR sustenta "que o Processo Judicial eletrônico busca, na realidade, é o aumento da produtividade pela eliminação dos "tempos mortos", via processamento mais célere, otimizando os tempos da máquina (leia-se Processo Judicial Eletrônico), sem que isto implique, necessariamente, em trabalho mais intenso para o advogado".[229] Alerta, contudo, que quase sempre isso não é possível, em razão de que aumentando a produtividade (através da eliminação do que ele denomina de "tempos mortos"), há um aumento proporcional da intensidade de trabalho.[230] "Ou seja, há uma eterna interdependência destas duas variáveis: a produtividade depende do processo de trabalho (com ou sem a tecnologia) e a intensificação depende indiretamente do produto do trabalho (via trabalho, propriamente dito) – que, por sua vez, depende do processo (da maquinaria), num ciclo vicioso".[231]

Com relação a análise do tempo em si, Estanislau VELASCO JUNIOR assevera que "os conceitos de intensificação do trabalho e de produtividade do trabalho, conversam não só com o tempo, mas com o fluxo, o volume, o ritmo e o andamento do trabalho".[232] Portanto, ao passo em que se pode afirmar que "é evidente que o Processo Judicial Eletrônico significa um novo tempo tecnológico"[233] ele exige que se altere a forma de gerir o trabalho[234], tanto para o advogado (estudo específico do referido autor) como dos demais integrantes relacionados ao processo judicial, conduzido agora em meio eletrônico. Por conseguinte, há que se destacar

---

[228] GUSMÃO, Bráulio Gabriel. **A concretização dos direitos fundamentais e o processo judicial em meio eletrônico**: uma abordagem crítica. Op. cit., p. 32.

[229] VELASCO JUNIOR, Estanislau. **Processo Judicial Eletrônico**: novos tempos para o trabalho da advocacia? Op. cit., p. 38-39.

[230] Ibid., p. 39.

[231] Id.

[232] Ibid., p. 121.

[233] Id.

[234] Afirma Cândido Alfredo Silva LEAL JÚNIOR (não que também defendamos esta ideia) que as mudanças deverão ser além do método gerencial de trabalho, vez que ele defende que "é necessário adotar uma nova forma de produção textual, condizente com o novo meio de escrita dos atos processuais. Independentemente de quem escreve – juiz, auxiliar do juízo, advogado –, é preciso escrever pensando em facilitar a leitura e a visualização na tela do computador. Não basta simplesmente digitalizar o texto convencional, mas criar um novo estilo de escrita capaz de facilitar sua visualização na tela do computador. É preciso escrever pensando em economizar tempo do leitor". LEAL JÚNIOR, Cândido Alfredo Silva. Decidindo e escrevendo no novo processo eletrônico. **Revista CEJ**, Brasília, v. 14, n. 49, p.101-114, abr/2010. p. 110.

que “a criação desse novo instrumento constituiu-se uma verdadeira evolução da prática processual [e gerencial] judiciária”.[235]

Neste sentido, forçoso mencionar que o Conselho Nacional de Justiça ao lançar o PJe mencionou que os efeitos da sua utilização são os seguintes:

i) não há mais a necessidade de guarda do processo, vez que ele está disponível ininterruptamente[236] – vinte e quatro horas – aos interessados do processo (juiz, promotor, serventuários e partes). “Isso faz com que a área de tecnologia da informação se torne estratégica, pareando-se, do ponto de vista organizacional, com as atividades das secretarias e dos cartórios judiciais. (...) Além disso, a disponibilidade possibilita que se trabalhe de qualquer lugar do mundo (...)”[237];

ii) a distribuição da quantidade de trabalho deve ser alterada, pois quando nos referimos a atividade do primeiro grau de jurisdição (destinados à julgar ações originárias), observa-se que

> boa parte do tempo do processo é despendido na secretaria, para a realização de atos processuais determinados pelos magistrados. Suprimidas as atividades mecânicas, haverá uma atrofia de secretarias e cartórios, ao que corresponderá uma redução do tempo necessário para que um processo volte aos gabinetes, que se verão repletos de processos em um curto espaço de tempo. Há a necessidade, portanto, de deslocar a força de trabalho das secretarias e cartórios para os gabinetes dos magistrados. [238]

iii) a tramitação do processo eletrônico se torna não linear, pois todos os interessados podem ter acesso ao mesmo tempo. “Embora ainda não tenham ocorrido mudanças legislativas a respeito, é certo que o processo eletrônico, em razão de sua ubiquidade, dispensa práticas até hoje justificáveis (...)”.[239]

Vale notar que os efeitos acima aludidos, não se destinam tão somente a este “programa” desenvolvido pelo CNJ, mas sim a todos os demais programas já

---

[235] MELO, Débora Rodrigues e; SILVEIRA, Denise Rocha Dias da. Acesso à justiça: delineamentos gerais e análise no projeto de novo código processual civil. Op. cit., p. 131.

[236] Corroboram Débora Rodrigues e MELO e Denise Rocha Dias da SILVEIRA ao ponderar que “a utilização dos processos virtuais resolve certos problemas enfrentados pela logística do poder judiciário. Como é grande o número de processos físicos no âmbito de tal poder, muitos acabam sendo perdidos ou sua localização torna-se complicada, o que acaba obstaculizando o trabalho dos servidores judiciais. Assim, a tramitação do processo acaba se tornando mais demorada, constituindo-se em um óbice à efetivação dos princípios da celeridade e da razoável duração do processo, os quais são direitos fundamentais, garantidos constitucionalmente”. MELO, Débora Rodrigues e; SILVEIRA, Denise Rocha Dias da. Acesso à justiça: delineamentos gerais e análise no projeto de novo código processual civil. Op. cit., p. 131.

[237] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **O Sistema.** Op. cit.

[238] Id.

[239] Id.

implementados, ou seja, se tratam de reflexos destinados ao processo judicial eletrônico de maneira generalizada, vez que é da sua natureza tais implicações.

Ainda que o processo eletrônico seja considerado tão somente um meio, ele acarreta "algumas mudanças significativas na gestão dos tribunais. Há uma verdadeira revolução na forma de trabalhar o processo judicial. A essa revolução deve corresponder uma revisão das rotinas e práticas tradicionais, porquanto o que havia antes deve adaptar-se à nova realidade".[240] Logo, se mostra necessário um modelo de gestão que se compatibilize com este contexto.

Desta maneira, Boaventura de Souza SANTOS, no ano de 2005, já apontava que:

> As NTCI [novas tecnologias de comunicação e informação] apresentam um enorme potencial de transformação do sistema judicial, tanto na administração e gestão da justiça, na transformação do exercício das profissões jurídicas, como na democratização do acesso ao direito e à justiça. No que respeita à administração e gestão da justiça, as novas tecnologias podem ter um efeito positivo na celeridade e eficácia dos processos judiciais. Podem, por exemplo, substituir tarefas rotineiras, permitir um controle mais eficaz da tramitação dos processos, melhorar a gestão dos recursos humanos, das secretarias judiciais e das agendas judiciais, permitir o envio de peças processuais em suporte digital, facilitar o acesso às fontes de direito e, por essa via, ajudar os operadores judiciais a conhecer e a interpretar o sistema jurídico, para muitos operadores judiciais, cada vez mais complexo.[241]

Por conseguinte, com a alteração de rotinas, tal como já demonstrado, necessária se mostra uma adaptação por parte dos serventuários, dos advogados e, precipuamente, dos magistrados na condução do processo, até porque é cediço que "o processo eletrônico é uma realidade indiscutível (...)".[242]

---

[240] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **O Sistema.** Op cit. Anelando-se a este entendimento Bráulio Gabriel GUSMÃO menciona que "inegavelmente, a adoção de sistemas computacionais voltados à informatização do processo pode contribuir para a otimização dos espaços físicos com a eliminação do uso do papel; diminuição dos deslocamentos nos grandes espaços urbanos; potencialização da transparência com a disseminação da atividade judiciária na internet; possibilidade de maior controle da atividade judicial mais adequada ao modelo de Estado constitucional, a partir do levantamento dos efeitos da decisões na realidade social. Todavia, tais possibilidades somente podem ser atingidas se o modelo de gestão atentar para isso". GUSMÃO, Bráulio Gabriel. **A concretização dos direitos fundamentais e o processo judicial em meio eletrônico**: uma abordagem crítica. Op. cit., p. 89.

[241] SANTOS, Boaventura de Sousa. Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e de informação. **Sociologias**, n. 13, p. 82-109, Porto Alegre/RS, jan/jun 2005. p. 90. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222005000100004&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 dez. 2015.

[242] DANTAS NETO, Renato de Magalhães. Autos virtuais: o novo layout do processo judicial brasileiro. Op. cit., p. 175.

> A mudança de paradigmas que se opera (...) no desenvolvimento da prestação jurisdicional impõe a elaboração de novos indicadores de desempenho e de resultados para se medir a efetividade do Processo Judicial Eletrônico, pois as métricas atualmente utilizadas (os prazos previstos na lei, o distanciamento físico entre as partes e o Estado e o lapso temporal entre os atos praticados) se tornam relativas (...).[243]

Isso tudo, sob pena, inclusive, de haver uma piora significativa na morosidade da prestação jurisdicional, na medida em que não há mais tempo "ocioso" entre uma intimação e outra, entre uma remessa dos autos ao Ministério Público ou a uma das partes, enfim, o andamento tornou-se mais célere, fazendo com que o gerenciamento se torne ferramenta indispensável para o controle da rotina de trabalho.

1.4 DIREITO FUNDAMENTAL ASSEGURADO? UMA ANÁLISE CRÍTICA

O progresso da humanidade, com o advento de aspectos tecnológicos e científicos, tornou a sociedade mais dinâmica, de forma que a própria relação entre os indivíduos se tornou diferenciada, mais célere e em tempo real. E é neste contexto que se observa a falha na prestação jurisdicional, pois ela deve acompanhar "a dinâmica do mundo moderno, a fim de atender às necessidades sociais emergentes numa nova ordem democrática, considerando a sua função social e a importância da justiça no Estado Democrático de Direito contemporâneo".[244]

Eugenio Raúl ZAFFARONI já alertava, antes mesmo da chamada "Reforma do Judiciário", que "as estruturas judiciárias latino-americanas são inadequadas para assumirem as demandas de uma democracia moderna, na medida em que sua debilidade e dependência não lhes permitem desempenhar eficazmente a função delimitadora que requer a consolidação do espaço democrático".[245]

Complementa Humberto Lúcio Menezes de VAQUERO que "é inconcebível que em um mundo moderno, capaz de enviar informações de uma parte a outra

---

[243] ZAMUR FILHO, Jamil. **Processo Judicial Eletrônico**: alcance e efetividade sob a égide da Lei n.º 11.419, de 19.12.2006. Op. cit., p. 15.

[244] PONCIANO, Vera Lúcia Feil. Morosidade do Poder Judiciário: prioridades para a reforma. Op. cit., p. 213.

[245] ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder judiciário: crise, acertos e desacertos.** Op. cit., p. 34.

instantaneamente ou de transmitir uma guerra em tempo real, a burocracia[246], o formalismo e a falta de estrutura mantenham o Poder Judiciário arcaico e ineficaz".[247]

Retoma-se, portanto, o fenômeno da "crise do Poder Judiciário", mas agora sob um enfoque diferenciado, na medida em que se busca tratar especificamente da problemática que envolve a não satisfação de uma duração, do que poderia ser entendido como razoável, para a prestação jurisdicional. Demonstrando, inclusive, que mesmo após a inserção de tal instituto como preceito constitucional explícito, não há a sua escorreita observância.

Nesse sentido é que vale citar Rogério A. Correia DIAS, pois assevera ele que a modernidade trouxe consigo a necessidade também de mudanças nas instituições. Vejamos:

> Estamos em pleno século XXI, na Era da Informação Virtual, época em que a sobrevivência, tanto das empresas privadas quando das instituições públicas, depende significativamente de sua identificação com as necessidades de seu tempo, de maneira que não parece razoável subordinar a minoração do problema sob enfoque a grandes alterações na ordem normativa ou ainda ao aporte, pelas instâncias competentes, dos recursos financeiros necessários à modernização da estrutura judiciária nacional.[248]

À propósito, é o que também asseveram Rodrigo Lanzi de Moraes BORGES e Larissa Benez LARAYA, vez que, segundo eles, "com a revolução tecnológica ocorrida nos últimos tempos, desde grandes empresas e corporações, até o mais simples fundo de comércio, escolas, hospitais, entre outros, passaram por uma sistematização, buscando a otimização de seus serviços e resultados. Porém, o Judiciário não acompanhou essa modernização".[249]

Por consequência, forçoso mencionar que "o Poder Judiciário tem sofrido duros ataques ao longo dos últimos anos, não pela injustiça de algumas decisões, mais pela morosidade na solução das lides que lhes são dirigidas".[250]

---

[246] Vale ponderar que o termo burocracia, no sentido que pretendemos se utilizar da citação trazida a lume, é a de má gestão. O que não traz nenhuma relação com a teoria burocrata de Max Weber.

[247] VAQUERO, Humberto Lúcio Menezes de. **O direito constitucional à razoável duração do processo e seus reflexos nos direitos humanos e fundamentais.** 2010. 146 p. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2010. p. 126-127.

[248] DIAS, Rogério A. Correia. **Administração da Justiça**: a gestão pela qualidade total. Op. cit., p. 81.

[249] BORGES, Rodrigo Lanzi de Moraes; LARAYA, Larissa Benez. Efetivação dos direitos fundamentais na concretização do Estado Democrático de Direito. Op. cit., p. 12.

[250] Ibid., p. 11.

> Numa concepção hodierna do processo, na prestação da tutela jurisdicional deve ser assegurada aos litigantes, além do amplo direito de defesa e contraditório, uma duração plausível. Sem se esquecer da importância e relevância dos demais princípios, a duração do processo tem se caracterizado como ponto de grande preocupação e atenção dos operadores e estudiosos do direito, porquanto uma Justiça que tarda é sempre falha.[251] (sem grifo no original)

Vale notar que "a elevação da questão do tempo do processo ao nível de garantia fundamental deu-se em razão da insatisfação da sociedade com a prestação jurisdicional, entendendo que a jurisdição não deve apenas ser prestada, devendo, ainda, ser eletiva, tempestiva e adequada, sendo a função do Estado atingir a este objetivo".[252]

É por esta razão que surgiu a necessidade de se verificar qual a média de duração de um processo judicial. Realizou-se, portanto, uma pesquisa de campo nas três varas cíveis do Foro Regional de São José dos Pinhais da Comarca da Região Metropolitana de Curitiba, Estado do Paraná/BR, para observar qual é o tempo de duração desde a distribuição da petição inicial até a prolação de sentença.

Foram analisados um total de 60 processos, sendo 20 de cada uma das unidades jurisdicionais. A escolha dos processos foi realizada atentando-se ao rito ordinário, pois se trata de procedimento mais complexo, logo necessita de maior tempo para o seu transcurso, e selecionando os primeiros 20 processos sentenciados no mês de maio de 2015 e, eventualmente, para complementação da quantidade de análise, os de junho, daquele ano.[253]

Constatou-se, ainda que se trate de uma média ponderada e por amostragem, que a duração dos processos foi de 28 meses para a 1ª Vara Cível, 29 meses para a 2ª Vara Cível e 18 meses para a 3ª Vara Cível.[254] Sendo que o resultado da ponderação das três unidades jurisdicionais totalizou 758 dias, que corresponde à 25 meses e, consequentemente, aproximadamente 2 anos.[255]

---

[251] VAQUERO, Humberto Lúcio Menezes de. **O direito constitucional à razoável duração do processo e seus reflexos nos direitos humanos e fundamentais.** Op. cit., p. 126.

[252] ESTEVEZ, Rafael Fernandes. **O direito fundamental à razoável duração do processo e os mecanismos processuais garantidores de sua eficácia após a Emenda Constitucional n.º 45/2004.** Op. cit., p. 34.

[253] Os parâmetros mais detalhados, o procedimento da pesquisa e a relação dos processos analisados são partes integrantes do presente estudo – Anexo 1.

[254] Id.

[255] Ainda que não seja o objetivo do presente estudo, vez que é necessário uma análise profunda sobre a temática, entendemos que a diferença do número de dias de tramitação dos processos nas unidades jurisdicionais acima está atrelada ao fato de que a 3ª Vara Cível é uma unidade mais recente, vez que criada em 2012; conta apenas com processos tramitando em meio eletrônico; bem como aplica os institutos administrativos da administração judiciária, que são a

Corroborando à presente pesquisa, relevante se faz trazer à lume o Projeto de Monitoramento de Varas Judiciais - Relatório 2008 desenvolvido pela Corregedoria-Geral da Justiça do Estado do Paraná. O referido projeto recebeu, em 25/02/2010, o denominado "Prêmio Nacional de Estatísticas Judiciárias" (na categoria "órgãos judiciários"), promovido pelo Conselho Nacional de Justiça. O projeto apurou a média da duração dos processos em varas cíveis e criminais do Estado do Paraná/BR.

Traçando um comparativo deste resultado com a conclusão da pesquisa de campo realizada, observa-se do gráfico abaixo (figura 1), que a duração do processo se mostrou ainda mais dispendiosa, vez que resultou na média de 30 meses – 2 anos e 5 meses – de duração para processos que tramitaram nas varas cíveis de São José dos Pinhais.

Constata-se, ainda, da análise do gráfico, que há Comarcas em que a média da duração do processo chegou a um patamar bem diferenciado, de 74 meses, o que equivale a pouco mais de 6 anos, e outra a 52 meses, que corresponde a mais de 4 anos de tramitação até a resposta jurisdicional.

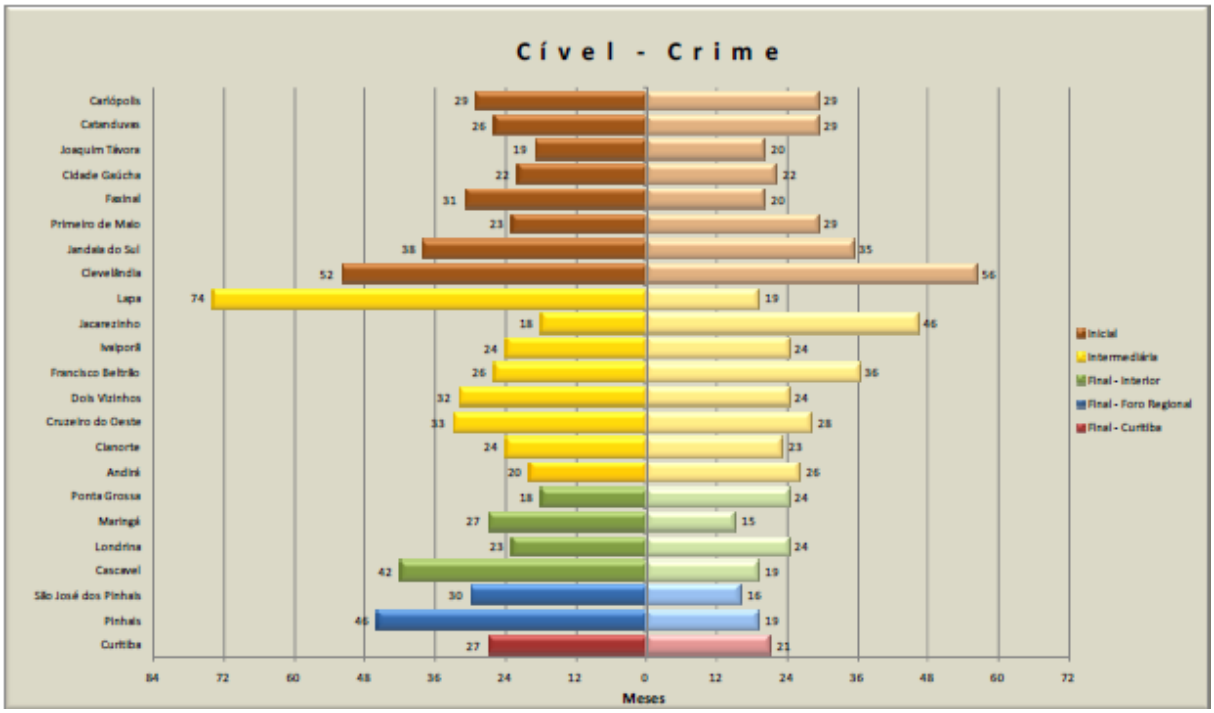

Figura 1: Gráfico comparativo da medida (mensal) da duração do processo
Fonte: BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. **Projeto de Monitoramento de Varas Judiciais**: relatório 2008. Coord. Leonardo Lustosa, Osvaldo Canela Junior. Curitiba: Tribunal de Justiça, 2009. Disponível em:

Portaria e a Ordem de Serviço (os quais serão objetos de análise no segundo capítulo deste trabalho).

<https://www.tjpr.jus.br/documents/11900/177291/Projeto+de+Monitoramento+de+Varas+Judiciais+-+Relat%C3%B3rio+2008>. Acesso em: 28 jul. 2015. p. 40.

Tal como alhures já mencionado, não há uma definição criteriosa acerca do que se configura como uma duração razoável do processo, porém, a média de tempo encontrada tanto na pesquisa de campo quanto no gráfico acima (resultado do projeto desenvolvido pela Corregedoria-Geral da Justiça), salvo situações excepcionais, constitui um prazo que podemos entender como superior às expectativas tanto dos operadores do direito quanto da sociedade.

É neste sentido que alertamos que "para tornar o processo efetivo, não basta apenas a inserção da garantia da duração razoável do processo no rol de direitos fundamentais, como alteração advinda da Emenda Constitucional nº 45, eis que pode representar apenas mais uma garantia inoperante, como várias outras já asseguradas".[256]

Tal como já mencionado, quando da análise da Reforma do Poder Judiciário, Bruno Ponich RUZON assevera que mesmo com várias disposições anteriores ao advento da EC n.º 45/2004, assegurando a razoável duração do processo, tais como o art. 8º da Convenção Americana de Direitos Humanos, estas não se mostram suficientes para sanar a problemática da morosidade.[257] Portanto, "se não existem meios de fazer célere o processo, o dispositivo cai no vazio, não passando de um pensamento desejoso do legislador".[258]

Ressaltam Richard BECKERS e Claudia Maria BARBOSA que "a morosidade do processo traduz-se em vedação ao direito fundamental de acesso à

---

[256] NEVES, Isabela Dias. Direito à razoável duração do processo no Estado Democrático. Op. cit., p. 230.

[257] "Este era o cenário anterior À Emenda Constitucional nº 45/04: o Código de Processo Civil de 1973 determinava que o juiz velasse pela rápida solução do litígio (art. 125, II), a Lei 9.099/95 tinha a celeridade como um de seus princípios (art. 2º), o Decreto 678, de 1992, havia internalizado a Convenção Americana de Direitos Humanos, que previa a razoável duração do processo (art. 8º), e a doutrina processual defendia que tal garantia estava implícita no texto constitucional (art. 5º, XXXV e LIV). Porém, nada disso foi suficiente para debelar a morosidade crônica do Judiciário". RUZON, Bruno Ponich. **Premissas para um direito fundamental do executado à razoável duração do processo.** Op. cit., p. 62-63.

[258] BERMUDES, Sérgio. **A reforma do judiciário pela emenda constitucional n. 45.** Op. cit., p. 11. Neste sentido, importante mencionar a assertiva mencionada por Vladimir Passos de FREITAS, dois anos após o advento da EC n.º 45/2004: "A reforma do Poder Judiciário, depois de tramitar cerca de 12 anos no Congresso, foi aprovada pela Emenda 45/04. Passados quase dois anos de sua vigência, não se vislumbram grandes transformações". FREITAS, Vladimir Passos de. Eficiência em pauta. Considerações sobre a administração da justiça. **Consultor Jurídico.** Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2006-nov-08/consideracoes_administracao_justica>. Acesso em: 30 junho 2015. p. 3.

justiça, caracterizando-se em verdadeira denegação da justiça".[259] Acrescentam, ainda, que "a segurança jurídica é igualmente atingida pela morosidade: o cidadão vê-se intranqüilizado diante da não aplicação do direito no caso concreto em tempo razoável, o que afeta, diante da instabilidade jurídica, a sociedade como um todo, suas atividades, organizações e instituições, a economia, a produção e o consumo".[260]

Assim é que Carlos Alberto Alvaro de OLIVEIRA destaca que o grande desafio do novo milênio é uma transformação na sociedade brasileira, a fim de superar "as causas materiais mais profundas que determinam a demora irrazoável e exasperante da duração do processo e se obtiver prestação jurisdicional de qualidade".[261]

"Num país que possui menos de um terço de juízes de que precisa, assessorados por uma estrutura cartorária deficiente, agravado o quadro pela precariedade da postulação jurisdicional, não se pode esperar que um processo tenha razoável duração, nem que se encontrem meios de garantir a celeridade de tramitação dele".[262]

No entanto, ainda que se tenha um conceito indeterminado do prazo que seria razoável para o andamento do processo, tal como alhures mencionado, para Bruno Ponich RUZON o acúmulo de trabalho não se mostra como justificativa para o não atingimento deste preceito constitucional (como já entendeu o CNJ, segundo o referido autor).[263] Nesse sentido, Danielle ANNONI também assegura: "o excesso de trabalho, o infindável número de processos, a falta de estrutura, de funcionários ou de juízes, não podem ser considerados como justificativa para a lentidão da tutela jurisdicional".[264] Corrobora Vanderlei DEOLINDO, na medida em que segundo ele "o acúmulo de trabalho, embora real, não pode ser desculpa para não se humanizar ambientes, a oportunizar uma gestão participativa".[265]

---

[259] BECKERS, Richard; BARBOSA, Claudia Maria. **A distribuição do tempo dos atores judiciais em processos jurídicos.** Op. cit., p. 4.

[260] Ibid., p. 5.

[261] OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. Garantia do contraditório. Op. cit., p. 148.

[262] BERMUDES, Sérgio. **A reforma do judiciário pela emenda constitucional n. 45.** Op. cit., p. 11.

[263] RUZON, Bruno Ponich. **Premissas para um direito fundamental do executado à razoável duração do processo.** Op. cit., p. 89.

[264] ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. Op. cit., p. 6.

[265] DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento estratégico em Comarca do poder Judiciário. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em**

> O problema da morosidade do processo está presente em todas as esferas da justiça brasileira. Na esfera penal, o número de crimes é crescente e uma causa relevante parece ser a impunidade decorrente da não apuração da responsabilidade penal diante de ritos processuais extremamente burocráticos. De igual modo, no âmbito civil, a intervenção judicial não acompanha as demandas sociais individuais ou grupais, não protege de forma satisfatória os bens e direitos socioambientais, e prejudica até o ritmo dos negócios no mercado, constituindo-se uma das principais reclamações das corporações empresariais.[266]

Nesta toada é que resta clarividente que "a morosidade da justiça prejudica a efetividade dos direitos fundamentais"[267] como um todo e, precipuamente, o direito fundamental da duração razoável do processo. Imperioso observar que "o alargamento excessivo do tempo do processo atravanca a pacificação social, significando inconteste descumprimento da função social do Estado, de modo a inexistir justiça social quando o Judiciário não resolve as questões que lhe são submetidas com efetividade e rapidez".[268]

Rui BARBOSA já dizia: "justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta".[269] Da análise do que se extrai desta assertiva de Rui Barbosa, que foi objeto de discurso (na qualidade de paraninfo) para a turma de doutorandos da Faculdade de Direito de São Paulo em 1920, é que a preocupação do tempo da resposta jurisdicional é antiga. Portanto, não é reflexo da modernidade, tendo com ela apenas se agravado.

Alerta Juliano da Costa STUMPF que é necessário proceder à busca quanto aos motivos que levam a demora para a resposta jurisdicional, pois "somente com esta identificação é que poderá ser adequadamente enfrentado o problema, aproximando a atividade e sua eficiência do anseio social de imediatismo e relegando definitivamente para o passado o amadorismo de administrar o Judiciário".[270]

Nesse sentido é que ele divide as causas desta morosidade em dois grandes grupos, os fatores internos e os externos. No primeiro grupo são

---

poder judiciário: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2011. v. 12. p. 24.

[266] BECKERS, Richard; BARBOSA, Claudia Maria. **A distribuição do tempo dos atores judiciais em processos jurídicos.** Op. cit., p. 4.

[267] MARINONI, Luiz Guilherme. **Teoria geral do processo.** Op. cit., p. 200.

[268] BECKERS, Richard; BARBOSA, Claudia Maria. **A distribuição do tempo dos atores judiciais em processos jurídicos.** Op. cit., p. 3.

[269] BARBOSA, Rui. Oração aos moços. Campinas: Roussel, 2004, p. 47.

[270] STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 2. p. 15.

enquadradas causas que podem ser relacionadas e resolvidas pelo próprio Poder Judiciário, são elas: a "omissão do juiz diante das obrigações de gestão que modernamente deve assumir, (...) desorganização administrativa e insuficiência de indicadores confiáveis (...) as causas estruturais".[271] Já no segundo grupo, são fatores que dependem de soluções externas: "a legislação processual, o exagerado formalismo das atividades judiciárias e as carências orçamentárias".[272] Soma-se a este grupo, em razão da nova realidade, "a cultura e a litigiosidade dos novos tempos".[273]

O prisma do presente estudo, fazendo referência as divisões traçadas acima, é exatamente sobre os fatores internos, na medida em que se entende que a solução (ainda que não a única) para a "crise" que enfrenta o Poder Judiciário, vez que hoje se mostra deficitário, é algo que pode ser realizado por ele mesmo, a administração judiciária.

Até porque, segundo Vera Lúcia Feil PONCIANO, as reformas processuais, tais como as implementadas no Código de Processo Civil de 1973 após a Emenda Constitucional n.º 45/2004 (entre elas Leis n.º 1.187, de 19.10.2005; 11.232, de 22.12.2005; 11.276/06; 11.280/06 11.382/06; 11.419/06 e 11.448/07), não são satisfatórias para solucionar a problemática da morosidade do Poder Judiciário.[274]

À propósito Antonio Adonias Aguiar Bastos BASTOS acrescenta que "as reformas legislativas e o progresso da ciência processual, portanto, mostram-se insuficientes para remover os entraves à prestação jurisdicional em tempo razoável, sendo necessário repensar o modelo judiciário, projetando-o, institucional e culturalmente, a curto, médio e longo prazo. Cuida-se aí de um pensar político".[275]

Com o intuito de demonstrar, mais uma vez, que um dos aspectos que influenciam negativamente o Poder Judiciário é a falta de gerenciamento, é que citamos a forma de implementação do processo judicial eletrônico. Observamos assim, que, embora o Judiciário tenha cedido a esta ferramenta tecnológica, atendendo os anseios de uma sociedade moderna, muitos obstáculos quanto a sua utilização se mostram evidentes no cotidiano dos operadores do direito. Como por

---

[271] STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 17.
[272] Ibid., p. 58.
[273] Id.
[274] PONCIANO, Vera Lúcia Feil. Morosidade do Poder Judiciário: prioridades para a reforma. Op. cit., p. 215.
[275] BASTOS, Antonio Adonias Aguiar Bastos. **O Direito fundamental à razoável duração do processo e a reforma do Poder Judiciário**: uma desmi(s)tificação. Op. cit., p. 25.

exemplo a existência de múltiplos sistemas de tramitação destes processos, dentro inclusive de um mesmo Estado. Segundo Estanislau VELASCO JUNIOR "somente no Paraná, atualmente, os(as) advogados(as) tem que operar com inúmeros sistemas eletrônicos (PROJUDI, Escritório Digital do TRT-PR, STF, TRF4, e-SAJ, FIDELIS, entre outros). Conforme dados do CNJ, no Brasil são aproximadamente 42 sistemas (...)".[276]

Ocorre que "a existência de sistemas distintos em cada tribunal gera dificuldades no processamento dos feitos e na gestão da informação"[277], necessitando, assim, que se proceda à unificação de tais sistemas, da forma, até mesmo, que já previa o próprio *caput* do art. 14 da Lei n.º 11.419/2006[278] (a respeito na preferência de se ter sistemas padronizados).[279]

O que se pretendeu demonstrar é que seja por meio do Conselho Nacional de Justiça ou não, ao passo em que o Judiciário dá alguns "avanços", por outro lado resta nítida a sua falta de administração, por meio de um planejamento e gerenciamento das atividades/ferramentas a serem desenvolvidas. O que, acertadamente, causa consequências no tempo da resposta jurisdicional.

---

[276] VELASCO JUNIOR, Estanislau. **Processo Judicial Eletrônico**: novos tempos para o trabalho da advocacia? Op. cit. p. 65.

[277] DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** Op. cit., p. 40.

[278] Art. 14. Os sistemas a serem desenvolvidos pelos órgãos do Poder Judiciário deverão usar, preferencialmente, programas com código aberto, acessíveis ininterruptamente por meio da rede mundial de computadores, priorizando-se a sua padronização. BRASIL. **Lei n.º 11.419, de 19 de dezembro de 2006.** Brasília, DF: Senado Federal, 2015. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11419.htm>. Acesso em: 31 jan. 2016.

[279] Com o intuito de proceder à unificação o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, por meio da Resolução n.º 185, de 18 de dezembro de 2013, instituiu o programa denominado "Processo Judicial Eletrônico – PJe". Originado de "um acordo entre o Conselho Nacional de Justiça e o Conselho da Justiça Federal para a criação de um sistema único de processo virtual em todos os Tribunais Regionais Federais. Com isso busca-se uma padronização que permite a prestação jurisdicional célere e eficiente, além de conferir maior transparência e segurança no fluxo das informações processuais e economia na utilização dos recursos disponíveis". DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** Op. cit., p. 40. Segundo o próprio CNJ, "a implementação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) oferece ferramentas tecnológicas que visam a aproximar as distâncias geográficas e institucionais entre as cortes brasileiras, configurando um cenário em que todos os processos passarão a tramitar sem papel e de modo flagrantemente mais ágil e transparente". BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2014**: ano-base 2013. Op. cit., p. 48. Contudo, de acordo com o gráfico confeccionado pelo CNJ, acerca da implantação do PJe nos Tribunais Estaduais, podemos constatar que em 23-6-2014 apenas o Estado de Pernambuco possuía um percentual de 31% a 70% implantado; sete Estados da Federação (RR, MT, MA, RN, PB, BA e MG) possuíam um percentual de 0,1% a 30%, e os demais Estados ainda não haviam iniciado o processo. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Mapas de Implantação.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao/processo-judicial-eletronico-pje/mapas-de-implantacao>. Acesso em: 15 jul. 2015.

Desta maneira, para Vanderlei DEOLINDO, dentre outros fatores, se apresentam como motivos para a morosidade: o fato do Poder Judiciário ser um principiante em gestão e, ainda, ser o Judiciário composto por "juízes e servidores nem sempre vocacionados, também forjados numa cultura refratária, distante dos princípios de gestão administrativa, fundamentais para o bom andamento dos processos".[280]

Assim é que corroboramos com Rosane Wanner da Silva BORDASCH no sentido de que uma das grandes problemáticas que reflete na demora da prestação jurisdicional é a falta de gestão. Segundo ela "a questão nodal diz com movimentações e circulações desnecessárias, oriundas de rotinas e práticas anacrônicas, responsáveis pelo aumento do tempo de tramitação".[281]

Considerando, todavia, que estamos tecendo críticas sobre o tempo do processo, imperioso não esquecer, tal como anteriormente abordado, que na medida em que "o tempo de duração de um processo não pode servir como empecilho a efetivação do direito (...), não pode o processo decorrer de forma tão rápida demais que não favoreça a cognição plena do julgador (...). Em verdade, é a própria lei que funciona como elemento balizador da razoabilidade".[282] Logo, "celeridade processual implica, nestes termos, que o processo não deve dar lugar a diligências inconvenientes e desnecessárias, que acabem por protelar o provimento final perseguido na demanda".[283]

Neste escopo, Danielle ANNONI fortalece o diálogo ao assegurar que "o resultado de um processo não apenas deve se preocupar em garantir a satisfação jurídica das partes, mas principalmente para que esta resposta aos jurisdicionados seja justa, que se faça em um lapso temporal compatível com a natureza do objeto litigado. Do contrário, torna-se utópica a tutela jurisdicional de qualquer direito".[284]

---

[280] DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento estratégico em Comarca do poder Judiciário. Op. cit., p. 21-22.

[281] BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração do processo. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 4. p. 18.

[282] MENDONÇA, Miriam Odebrecht Carvalho de. **O direito fundamental à razoável duração do processo.** Op. cit., p. 68.

[283] BECKERS, Richard; BARBOSA, Claudia Maria. **A distribuição do tempo dos atores judiciais em processos jurídicos.** Op. cit., p. 6.

[284] ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. Op. cit., p. 4.

> A Democracia ainda é o melhor regime, apesar de todas as suas limitações, imperfeições e contradições, pois o poder deve pertencer ao povo, com ampla liberdade de ação e de pensamento, de oportunidades e de responsabilidades. Destarte, não pode o "processo ser mais ou menos democrático", já que nele devem ser observados, sem exceção, todos os princípios a ele inerentes, tais como o do juiz natural e imparcial, o tratamento igualitário das partes, o contraditório, o amplo direito de defesa, a publicidade que permita o controle da comunidade, a realização de provas e o veto ao uso daquelas obtidas de formas ilegais, sendo o processo desenvolvido na forma da lei pré-constituída, se garantido o duplo grau de jurisdição e terminado em prazo razoável, enfim, um *justo processo*.[285] (sem grifo no original)

Configurada, portanto, a morosidade da prestação jurisdicional, a Justiça resta prejudicada e, por consequência, há um reflexo direto no Estado de Direito Democrático, que se mostra abalado com a estrutura existente do Poder Judiciário na garantia dos direitos fundamentais aos cidadãos.

Imperioso observar, ainda que não seja o foco deste estudo, "que a demora na prestação jurisdicional cai no conceito de serviço público imperfeito, quer ela seja por indolência do juiz, quer seja por o Estado não prover adequadamente o bom funcionamento da justiça".[286] Alerta, entretanto, Danielle ANNONI que "é preciso ter-se em mente que a prestação jurisdicional para que seja injusta, não requer, necessariamente, que esteja eivada de vícios, ou de ter o juiz agido com dolo, fraude ou culpa quando da decisão. O não julgamento quando devido ou o seu atraso demasiado também se constituem de prestação jurisdicional deficiente e injusta".[287]

Logo, "na ocorrência de lesão ao bem jurídico decorrente da demora na prestação jurisdicional do Estado ou omissões prejudiciais de seus agentes, posto que amalgamados em verdadeira unidade, manda o direito ou a eqüidade que se não deixe o lesado ao desamparo de sua própria sorte".[288] "É omissão ao dever legal de prestar, a qual enseja, naturalmente, a responsabilidade pelos danos

---

[285] VAQUERO, Humberto Lúcio Menezes de. **O direito constitucional à razoável duração do processo e seus reflexos nos direitos humanos e fundamentais.** Op. cit., p. 127.

[286] AMARO, Zoraide Sabaini dos Santos. **Razoável duração do processo – Demora na prestação jurisdicional – Implicações à violação aos princípios constitucionais.** Op. cit., p. 2312.

[287] ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. Op. cit., p. 4. Com relação à responsabilidade civil do Estado pela morosidade da prestação jurisdicional, consultar ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. Revista de Direitos Fundamentais & Democracia, v. 2, n. 2, p. 1-11, jul./dez. 2007. p. 4-9.

[288] AMARO, Zoraide Sabaini dos Santos. **Razoável duração do processo – Demora na prestação jurisdicional – Implicações à violação aos princípios constitucionais.** Op. cit., p. 2316.

oriundos, nos termos do artigo 37 § 6º da Constituição Federal".[289] "Tanto o é que a jurisprudência tem sido rigorosa no que diz respeito ao excesso de prazo, com a afirmação de que ao Estado cabe velar pela regularidade dos serviços públicos respondendo pelos resultados de mau funcionamento".[290]

Elucidativa é a ponderação, porém, de Elton VENTURI ao afirmar que

> o descumprimento da garantia da razoável duração do processo, em que pese poder constituir fundamento reparatório em favor dos jurisdicionados lesados, ou mesmo motivo para comandos injuntivos por parte dos diversos sistemas de justiça comunitários, pode ser mais eficazmente combativo pela própria via administrativa, seja por parte das corregedorias de justiça, seja por parte do Conselho Nacional de Justiça, órgão criado justamente para imprimir maior controle sobre a administração da prestação jurisdicional pelos diversos tribunais nacionais.[291]

É neste diapasão que se confirma a necessidade de solucionar essa "crise" de morosidade que enfrenta o Poder Judiciário, como intuito primordial de fazer valer o direito fundamental à duração razoável do processo e os demais preceitos fundamentais decorrentes também deste escopo[292], como por exemplo os já abordados anteriormente. "É preciso, por certo, oferecer ao processo mecanismos que permitam o cumprimento de toda a sua missão institucional, evitando-se, com isso, que seja utilizado como instrumento de violação de direitos".[293]

---

[289] ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. Op. cit., p. 4.

[290] AMARO, Zoraide Sabaini dos Santos. **Razoável duração do processo – Demora na prestação jurisdicional – Implicações à violação aos princípios constitucionais.** Op. cit., p. 2312.

[291] VENTURI, Elton. Direito à razoável duração do processo. p. 839-853. In: CLÈVE, Clémerson Merlin. **Direito constitucional brasileiro.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014. v. 1: Teoria da Constituição e Direitos Fundamentais. p. 851.

[292] Para Zoraide Sabaini dos Santos AMARO é cediço vislumbrar a estreita relação existente entre o princípio da duração razoável do processo com o princípio da dignidade da pessoa humana, isso porque "sustenta-se, nessa linha de pensamento, que todos os sujeitos do processo têm o direito de exigir do Estado o respeito aos seus direitos fundamentais. Portanto, é no princípio da dignidade da pessoa humana Art. 1.º, III, CF/88 que está a matriz de todos os direitos fundamentais ou o seu núcleo essencial intangível, como aceita parte da doutrina". AMARO, Zoraide Sabaini dos Santos. **Razoável duração do processo – Demora na prestação jurisdicional – Implicações à violação aos princípios constitucionais.** Op. cit., p. 2314. Neste sentido, explica, que "ao permanecer o Estado silente, omisso, na entrega da prestação jurisdicional tempestiva ou por qualquer ato comissivo ou omissivo dos agentes do Poder Público ou dos seus serviços, retém o jurisdicionado no seu interior a frustração, a revolta e a insegurança pela ausência de proteção judicial a seus direitos, o que pode desencadear males psicossomáticos indesejáveis ao cidadão. Em tese, havendo ofensa à dignidade da pessoa humana basta invocar o princípio da culpa administrativa, porque procede do mau funcionamento de um serviço e, decretar a responsabilidade do Estado" Ibid., p. 2315-2316.

[293] ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. Op. cit., p. 3.

A conclusão do Relatório denominado Justiça em Números, já analisado alhures, corrobora com todo o exposto neste tópico, pois afirma que "talvez, o momento seja apropriado para um maior desdobramento das composições interinstitucionais, seja para mitigar excessos, como a contumácia de certos litigantes, seja por meio da priorização das políticas de desjudicialização e de desenvolvimento de estratégias que reduzam o congestionamento dos conflitos judicializados".[294]

Para Rebeca Mokowski de Oliveira PRADO, a solução para a "crise" do Poder Judiciário pode ser encontrada nos seguintes aspectos: "os desdobramentos da vinculação entre as dimensões estruturais do Judiciário, (...), cujas respostas apresentam-se: (a) administrativamente, como incentivo às políticas institucionais de processos de gestão, e (b) jurisdicionalmente, como alterações (legislativa e judicial) dos textos normativos com fim de concretizar a razoável duração do processo".[295] Sustenta que "a abordagem conjunta possibilitou reconhecer na administração judicial da justiça a resposta para a "crise" apresentar-se mediante processos de gestão como política administrativa hegemônica traduzida para o âmbito jurisdicional como razoável duração dos processos".[296]

Ainda que se afirme que a resposta está nestes dois mecanismos atrelados, Paulo Eduardo Alves da SILVA afasta a alegação de que alterações legislativas seriam de grande valia neste momento. Vejamos:

> O cenário sem perspectivas de melhora da crise da justiça e do processo está atrelado a problemas mais amplos e sofisticados que o desenho de uma nova ferramenta processual por via legislativa. Medidas desta natureza simplesmente reposicionam o desequilíbrio, quando não o agravam. A elas devem ser incorporados elementos de natureza variada, como práticas informais dos juízos, mecanismos de resolução alternativa do conflito, organização diferenciada dos tribunais e servidores, ritos processuais diferenciados. E, acima de tudo isso, a compreensão de que esses mecanismos se integram em torno da resolução justa do conflito, escopo último do sistema de justiça.[297]

Corrobora Vera Lúcia Feil PONCIANO ao afirmar que "a discussão vai além da necessidade de meras reformas constitucionais e legais isoladas. A redução da litigiosidade e a resolução dos conflitos de modo célere e adequado não são

---

[294] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2014**: ano-base 2013. Op. cit., p. 393.

[295] PRADO, Rebeca Mokowski de Oliveira. **Política Judiciária e Razoável Duração do Processo**: democratização institucional e balizas judiciárias. Op. cit., p. 91.

[296] Id.

[297] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 33.

possíveis apenas com reformas processuais, motivo pelo qual é preciso pensar em outras medidas que possam colaborar para a solução do problema".[298]

Anelando-se a este entendimento, Irineu STEIN JUNIOR, ao afirmar que "não vai ser com mudanças nos ritos processuais, impedimento de recursos, etc., que se vai resolver o problema da efetividade do serviço público judiciário, pois sempre será deficiente se a questão administrativa não for priorizada".[299]

Vale ponderar também um dos argumentos constantes no teor da PEC n.º 96 (que originou a EC n.º 45/2004):

> Ora, a administração da Justiça é problema que a todos interessa. Não basta que o Legislativo elabore as leis e o Executivo as sancione. É preciso que o Judiciário assegure a sua execução em cada caso concreto. A norma jurídica só ganha corpo e produz efeitos quando fielmente aplicada. É através dos julgados que os direitos se tornam incontestáveis e a vontade de seus titulares se apresenta em forma coercitiva. As decisões dos juízes e tribunais são, portanto, a última etapa da vida do Direito.[300]

Boaventura de Souza SANTOS, dentro deste contexto, alerta que "a contribuição maior da sociologia para a democratização da administração da justiça consiste em mostrar empiricamente que as reformas do processo ou mesmo do direito substantivo não terão muito significado se não foram complementadas com outros dois tipos de reformas".[301] A primeira delas é a referente à organização judiciária, que segundo ele "não pode contribuir para a democratização da justiça se ela própria não for inteiramente democrática".[302] E por esta razão "a democratização deve ocorrer em paralelo com a racionalização da divisão do trabalho e com uma nova gestão dos recursos de tempo e de capacidade técnica".[303] A segunda modalidade de reforma, seria à relacionada ao processo de seleção dos magistrados e a sua formação.[304]

---

[298] PONCIANO, Vera Lúcia Feil. Morosidade do Poder Judiciário: prioridades para a reforma. Op. cit., p. 215.

[299] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 63.

[300] BRASIL. **Proposta de Emenda Constitucional n.º 33/1992.** Op. cit., p. 12.

[301] SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. Op. cit., p. 180.

[302] Id.

[303] Id.

[304] Id. Nesse sentido Bistra Stefanova APOSTOLOVA: "em face do processo de definição da função social contemporâneo surge a necessidade de realização de pesquisa que dizem respeito ao tipo de operador jurídico que é formado e escolhido para ingressar na carreira, em base do processo de formação e das formas de recrutamento de juízes". APOSTOLOVA, Bistra Stefanova. **Poder judiciário**: do moderno ao contemporâneo. Porto Alegre: S. A. Fabris, 1998. p. 198.

Em estreita relação com a primeira modalidade de reforma que o presente estudo se desenvolve, na medida em que propõe, ainda que não uma reforma propriamente dita, mas sim uma análise profunda no sistema de administração judiciária para o melhoramento da prestação jurisdicional, com o pleno atingimento do preceito constitucional da duração razoável do processo.

Por esta razão é que João Carlos Navarro de Almeida PRADO alerta que "para que a morosidade do sistema possa ser efetivamente dizimada, são necessários coragem e espírito combativo, desprovido de idiossincrasias atávicas, permitindo, destarte, a evolução do direito processual e a efetividade do direito como um todo, mormente os fundamentais".[305]

Ao passo em que Vera Lúcia Feil PONCIANO afasta a possibilidade da solução do Judiciário estar tão somente no âmbito legislativo, como acima exposto, ela identifica que os mecanismos prioritários para que seja realizada a reforma do Poder Judiciário são: i) a redução do valor das custas processuais; ii) a ampliação de recursos humanos, tecnológicos e materiais; e, iii) a realização de planejamento estratégico em nível nacional.[306]

Segundo Antonio Adonias Aguiar Bastos BASTOS, "é indispensável que se desenvolvam atividades administrativas e estatísticas profissionais, diagnosticando a situação atual dos órgãos judiciários e acompanhando a implementação de um modelo satisfatório para o atendimento das demandas, solucionando, com efetividade, os conflitos surgidos na sociedade".[307]

Lançando como uma alternativa para concretizar o que menciona o referido autor, vale notar a proposta lançada por Elton VENTURI:

> Imagina-se, assim, que uma adequada supervisão e correição operada pelas instâncias administrativas, de controle interno ou externo do Poder Judiciário, possa constituir instrumento mais eficiente de auxílio na melhoria do sistema de justiça, a partir de uma constante análise e eventual correção da burocracia envolvida no sistema de justiça, que certamente de grande valia é para a complexa tarefa de concretização da promessa constitucional ora estudada.[308]

---

[305] PRADO, João Carlos Navarro de Almeida. **Princípio Constitucional da Celeridade Processual.** Op. cit., p. 169.

[306] PONCIANO, Vera Lúcia Feil. Morosidade do Poder Judiciário: prioridades para a reforma. Op. cit., p. 215-224.

[307] BASTOS, Antonio Adonias Aguiar Bastos. **O Direito fundamental à razoável duração do processo e a reforma do Poder Judiciário**: uma desmi(s)tificação. Op. cit., p. 25.

[308] VENTURI, Elton. Direito à razoável duração do processo. Op. cit., p. 851.

Por outro lado, neste momento, considerando toda a problemática narrada, pactuamos do mesmo entendimento de Rosane Wanner da Silva BORDASCH, de que para o atingimento do direito fundamental à duração razoável do processo, "partindo da ideia de que não funcionará a reiteração de velhas receitas (mais juízes, mais servidores), num cenário onde a constante é o número de congestionamento. São explicitadas as ideias centrais do PDCA – planejar, treinar, executar, controlar, padronizar – através de métodos e ferramentas da qualidade, com a pertinente aplicação, como forma de demonstrar sua ampla utilização".[309]

Assim é que

> tomando por premissa a norma fundamental, torna-se fácil perceber que todo e qualquer processo deve ser julgado sem dilações temporais indevidas, respeitando o contraditório, o amplo direito de defesa, e a realização de provas úteis, sem afastar, contudo, os eventuais imprevistos, fato comum a toda atividade. No cenário jurídico atual verifica-se um paradoxo em face do elevado número de ações, o caos jurídico está instalado no país e a morosidade da justiça ainda está longe de sucumbir. A verdade é que a questão do excesso de processos somente se resolverá mudando os paradigmas e a forma de exercer o trabalho.[310] (sem grifo no original)

Segundo Richard BECKERS e Claudia Maria BARBOSA "o tempo de duração do processo pode ser estudado sob diversos prismas. A distribuição do tempo em que o processo permanece com cada um de seus principais participantes ajuda a entender o processamento do feito e revela em que medida seus comportamentos compromete a celeridade processual".[311] Assim é que, para o melhor desenvolvimento deste tópico, cujo objetivo é demonstrar que para que se possa atingir uma duração razoável do processo, a solução, ainda que não integral, é o gerenciamento da unidade judiciária, por meio da administração, iremos nos debruçar agora sob o resultado do estudo desenvolvido por eles.

No estudo específico realizado pelos autores, foram analisados um total de 60 autos físicos – que seguiram o rito ordinário[312] e com sentença proferida,

---

[309] BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração do processo. Op. cit., p. 18.

[310] AMARO, Zoraide Sabaini dos Santos. **Razoável duração do processo – Demora na prestação jurisdicional – Implicações à violação aos princípios constitucionais.** Op. cit., p. 2316.

[311] BECKERS, Richard; BARBOSA, Claudia Maria. **A distribuição do tempo dos atores judiciais em processos jurídicos.** Op. cit., p. 1.

[312] Foram analisados processos cujos títulos indicados, quando do momento da distribuição, são os seguintes: "ação de cobrança; ação revisional de contrato; ação de nulidade de cláusula contratual; ação ordinária; ação declaratória de nulidade de negócio jurídico; ação declaratória de nulidade de cláusulas contratuais; ação declaratória de negativa de débito; ação de repetição de

selecionados em três Varas Cíveis na Comarca de Curitiba, Estado do Paraná (20 em cada uma delas). Eles tiveram como objetivo neste estudo "identificar o efetivo tempo de tramitação ocupado por cada um dos atores participantes[313] do trâmite processual".[314]

"A pesquisa demonstrou que os atos praticados pelos serventuários da justiça ocuparam a maior parcela de tempo no trâmite processual resultando no percentual de 59,43%[315], dos quais 18% utilizados apenas para comunicar os atos dos juízes às partes[316]; a estes seguiram-se os atos praticados pelo juiz (17,83%); atos praticados pelas partes (11,83%); por terceiros (6,91%), e em sobrestamento (4%)".[317]

Também se chegou à conclusão na presente análise

> que parte do tempo total de duração do processo é gasto durante período de sobrestamento, ou seja, no período em que o processo fica parado aguardando o impulso seguinte: realização de audiência, decisão proferida em recurso que concede efeito suspensivo a decisões de primeiro grau, decisão dos tribunais superiores determinando o sobrestamento do feito em virtude do reconhecimento de repercussão geral, etc.[318]

Conclui-se que "a pesquisa, embora metodologicamente não permita generalizações, ilustra como gargalos administrativos, estruturais e gerenciais parecem constituir-se fonte importante a obstaculizar a eficiente e adequada prestação jurisdicional".[319]

Logo, restou demonstrado na investigação realizada pelos referidos autores que, ao contrário, inclusive do que muitos sustentam, o maior fator para a morosidade da prestação jurisdicional é o próprio andamento processual.

---

indébito; ação indenizatória de reparação de danos morais e materiais; ação ordinária de cobrança securitária; e ação de obrigação de fazer". Ibid., p. 12-14.

[313] Entendam-se eles como sendo: "juízes; partes, representadas por seus procuradores; terceiros expertos (perito, contador, oficial de justiça, entre outros), escrivanias (escrivães e funcionários dos cartórios). O tempo em que o processos estiveram com o Ministério Público foram somados às planilhas dos "terceiros" por serem muito pequenos em relação à totalização obtida". BECKERS, Richard; BARBOSA, Claudia Maria. **A distribuição do tempo dos atores judiciais em processos jurídicos.** Op. cit., p. 12.

[314] Ibid. p. 1.

[315] "Neste tempo estão computadas atividades simples como expedição de documentos, juntada de petições aos autos e a publicação dos atos praticados pelo juiz" Ibid., p. 15.

[316] "Disso se extrai, por exemplo, que se um processo tramitou por três anos, mais de seis meses foram despendidos apenas para a comunicação dos atos praticados pelo juiz" Id.

[317] Ibid., p. 1.

[318] Ibid., p. 12-13.

[319] Ibid., p. 12-15.

Logicamente que a falta de estrutura, bem como o número de magistrados, também são fatores, mas não são os mais relevantes.[320]

Podemos também extrair claramente deste estudo que "a presteza na realização de um ato processual acarreta a duração razoável do conjunto de atos que se sucedem para assegurar a tutela jurisdicional".[321] Portanto, cada movimento processual, ainda que sem muito reflexo no direito material das partes, pode, certamente, ensejar uma consequência prejudicial no conjunto temporal total do processo.

Com efeito, englobando assim o resultado da pesquisa apontada, corroboramos do entendimento do magistrado e mestre Irineu STEIN JUNIOR no sentido de "que a decantada e perseguida celeridade processual jurisdicional em muito depende de como se administra o fluxo de processos nos cartórios, secretarias e gabinetes do Judiciário".[322]

Imperioso, novamente, lembrar que "a garantia à tutela jurisdicional em tempo razoável é (...) direito fundamental do ser humano"[323], tratando-se, portanto, de preceito impostergável.[324] E, ainda, que "a efetivação dos direitos fundamentais constitui consectário da democracia, aqui não entendida apenas sob o aspecto político, mas na possibilidade de assegurar o exercício dos direitos individuais e sociais, a liberdade, a igualdade e, principalmente, a justiça, que revela-se imprescindível para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito".[325]

"A Constituição procura estabelecer, pois, o processo justo, ou seja, o instrumento que a sociedade politicamente organizada entende necessário para assegurar adequada via de acesso à solução jurisdicional dos litígios".[326] Ocorre que, com a demora na prestação jurisdicional, tornando-se morosa a solução dos conflitos, há nitidamente um desrespeito à Carta Magna.

---

[320] BECKERS, Richard; BARBOSA, Claudia Maria. **A distribuição do tempo dos atores judiciais em processos jurídicos.** Op. cit., p. 1-2.

[321] BANDEIRA, Regina Maria Groba. A Emenda Constitucional n.º 45, de 2004. O novo perfil do Poder Judiciário brasileiro. Op. cit., p. 6.

[322] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 99.

[323] ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. Op. cit., p. 9.

[324] NEVES, Isabela Dias. Direito à razoável duração do processo no Estado Democrático. Op. cit., p. 223.

[325] BORGES, Rodrigo Lanzi de Moraes; LARAYA, Larissa Benez. Efetivação dos direitos fundamentais na concretização do Estado Democrático de Direito. Op. cit., p. 13.

[326] BEDAQUE, José Roberto dos Santos. Garantia da amplitude de produção probatória. p. 151-189. In: TUCCI, José Rogério Cruz (org.). **Garantias constitucionais do processo civil** – Homenagem aos 10 anos da Constituição Federal de 1988. São Paulo, RT, 1999. p. 154.

É neste escopo que a utilização da administração judiciária, por meio de seus institutos e ferramentas, ingressa, vez que a sua aplicação implicaria drasticamente na mudança deste cenário, retomando-se, assim, a escorreita – ou um melhoramento, ainda que não se fale em integralidade – observância dos preceitos constitucionais e, consequentemente, dos direitos fundamentais relacionados à prestação jurisdicional, precipuamente, a duração razoável do processo.

Quando mencionamos que o melhoramento da duração razoável do processo – e, por consequência, da prestação jurisdicional como um todo – está na administração judiciária, é cediço que essa poderá ser feita com os recursos que temos hoje, "ou seja, dentro do arcabouço político-institucional e da ordem jurídica positiva e com as limitações orçamentárias e humanas (do ponto de vista quantitativo) próprias da conjuntura nacional".[327] Logo, o que tem que ocorrer é a quebra de paradigma do magistrado e dos operadores do direito.

Esplendorosamente elucida Rogério A. Correia DIAS que "se há vontade de mudar, é importante que a mudança – que não depende, em absoluto, de novas leis ou de recursos financeiros – possa começar pelo comportamento dos juristas em geral e de quem administra a justiça em particular".[328] Corrobora Vladimir Passos de FREITAS ao afirmar que "com ou sem lei, com um bom ou um mau orçamento, muito se pode fazer a favor de uma justiça célere e eficiente. Neste particular, cabe a todos os estudiosos, pesquisadores e operadores do Direito, em especial, aos que administram o Poder Judiciário, envidar esforços para que este Poder, autêntico guardião do Estado Democrático de Direito, se fortaleça como instituição respeitada e eficiente".[329]

Finalizamos este primeiro capítulo, portanto, com a seguinte passagem de Dalmo de Abreu DALLARI, ao passo em que trataremos no próximo capítulo acerca da administração judiciária em si: "a primeira grande reforma que deve ocorrer no Judiciário e sem dúvida a mais importante de todas, é a mudança de mentalidade".[330]

---

[327] DIAS, Rogério A. Correia. **Administração da Justiça**: a gestão pela qualidade total. Op. cit., p. 81.

[328] Id.

[329] FREITAS, Vladimir Passos de. Eficiência em pauta. Considerações sobre a administração da justiça. Op. cit., p. 6.

[330] DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes.** São Paulo: Saraiva, 1996. p. 80.

CAPÍTULO 2 – ADMINSTRAÇÃO JUDICIÁRIA

2.1 CONCEITUAÇÃO E MODALIDADES DE GESTÃO

Previamente à análise da administração focada para a área judiciária, forçoso mencionar a sua conceituação dentro do seu escopo geral. Para isso trazemos à lume Idalberto CHIAVENATO, um dos mais respeitados autores brasileiros na área de administração do Brasil. Ele menciona que "administração é a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, digerir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz".[331]

Acrescenta, ainda, que "a tarefa básica da Administração é fazer as coisas por meio das pessoas, com os melhores resultados. Em qualquer tipo de organização humana, busca-se o alcance de determinados objetivos com eficiência e eficácia. A Administração dirige o esforço dos grupos organizados".[332]

Há, todavia, uma controvérsia doutrinária acerca da natureza da Administração, se ela é entendida como uma ciência[333], técnica ou arte. Para Idalberto CHIAVENATO, por exemplo, ela "é simultaneamente uma ciência, uma tecnologia e uma arte"[334], à vista da sua complexidade. Entretanto, para o objetivo que se pretende analisá-la no presente estudo, esta diferenciação não se mostra de relevo. Tal como assevera Pedro MADALENA: "seja como for, ciência, técnica ou arte, a Administração, na sua órbita de aplicação prática, estuda com racionalidade as operações das atividades de planejamento, execução, controle e coordenação, de que os homens se utilizam (...)".[335]

---

[331] CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** 6. ed. v. 1. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 25.

[332] Ibid., p. 24.

[333] "A Administração, como ciência, nasceu no século XX a partir das importantes contribuições de dois engenheiros: o norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e o europeu Henri Fayol (1841-1925), cujos estudos deram origem à primeira teoria a tratar da matéria: a Abordagem Clássica da Administração". DIAS, Rogério A. Correia. **Administração da Justiça**: a gestão pela qualidade total. Op. cit., p. 33. Para uma análise aprofundada da evolução da ciência da administração, iniciando pela Teoria Clássica até a Teoria da Contingência, passando pela Abordagem Sistêmica da Administração e a Teoria Estruturalista, ver DIAS, Rogério A. Correia. **Administração da Justiça**: a gestão pela qualidade total. Op. cit., p. 33-55.

[334] CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** Op. cit., p. 14.

[335] MADALENA, Pedro. **Administração da Justiça.** Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto, 1994. p. 14. Nesse sentido vale apontar que os elementos da administração, segundo Fayol (fundador da teoria clássica da Administração), são: "previsão, organização, comando, coordenação e controle". Já Lyndall Uewick menciona que são os seguintes: "investigação, previsão, planejamento, organização,

É neste escopo que iremos tratar da necessidade de aplicação da administração na seara do Direito. Isso porque a resposta – ou uma delas – para a problemática da morosidade que enfrenta o Poder Judiciário pode estar além da ciência do Direito. Neste sentido corrobora Rogério A. Correia DIAS ao afirmar que "não é possível desprezar a importante contribuição que outra ciência – não ligada diretamente ao Direito – pode oferecer para o diagnóstico das causas e a proposta de remédios aptos ao tratamento do problema da intempestividade da prestação jurisdicional do país, mormente quando ineludivelmente relacionada à defeituosa organização do serviço judiciário: a ciência da Administração".[336]

Ultrapassados estes pontos iniciais, passamos a análise da administração voltada ao Judiciário. Como ponto de partida, forçoso mencionar que "no Brasil antigo não existia uma política institucional de administração judiciária. Os juízes daquela época tinham atribuições diferentes dos atuais, inclusive de ordem administrativa. A separação dos Poderes só se tornou uma realidade no Brasil muitos anos depois da Revolução Francesa, de 1789".[337]

Com o advento da Constituição de 1988 e, consequentemente, com o excesso de novas demandas "iniciaram-se movimentos isolados de desburocratização e agilização dos processos, via de regra por iniciativas de desembargadores corregedores ou de juízes de Direito. E assim foi até a proposta de reforma do Poder Judiciário, quando a pressão popular impôs a realização de mudanças".[338]

Vladimir Passos de FREITAS, como um dos estudiosos mais renomados no Brasil sobre a temática, realça alguns dos avanços do país nesse sentido, vejamos:

> No Brasil, o Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal promoveu, de forma pioneira, cinco congressos sobre administração da Justiça (2000 a 2005). A Fundação Getúlio Vargas, em convênio com alguns tribunais, realiza mestrados

---

coordenação, comando e controle". Vale notar que "para ele, os elementos da Administração constituem a base da boa organização, uma vez que uma empresa não pode ser desenvolvida em torno de pessoas, mas de sua organização". Luther Gulik aponta estes: "planejamento (*planning*), organização (*organizing)*, assessoria (*staffing*), direção (*directing*), coordenação (*coordinating*), informação (*reporting*) e orçamento (*budgeting*)", que formam a sigla POSDCORB. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** Op. cit., p. 83-84. Dentro da teoria neoclássica da Administração, todos esses elementos se tornaram mais objetivos, de forma que se substanciaram nos seguintes: planejamento, organização, direção e controle. Ibid., p. 158.

[336] DIAS, Rogério A. Correia. **Administração da Justiça**: a gestão pela qualidade total. Op. cit., p. 31.

[337] FREITAS, Vladimir Passos de. Eficiência em pauta. Considerações sobre a administração da justiça. Op. cit., p. 1.

[338] Id.

> profissionalizantes destinados a magistrados. O Tribunal Regional Federal da 4ª Região, em convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Pontifícia Universidade Católica do Paraná, realizou curso de especialização, para servidores da Justiça Federal da região sul do Brasil, com excelentes resultados, demonstrados pelo alto nível das monografias.
> O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul realiza, anualmente, simpósios de administração da Justiça para os juízes diretores de foros. A Associação dos Magistrados Brasileiros e a Secretaria da Reforma do Judiciário promovem, anualmente, o concurso Innovare, destinado às melhores iniciativas do Poder Judiciário nacional. No âmbito da sociedade civil organizada, criou-se recentemente o Instituto Brasileiro de Administração do Poder Judiciário (Ibrajus), com sede em Curitiba.[339]

Vale notar, contudo, que, ainda que se tenham havido alguns passos relevantes acerca da temática, a Administração Judiciária ainda não tem a importância devida, pois: "a) não faz parte do currículo das faculdades de direito; b) não figura nas escolas da magistratura; c) são poucos os estudos, exceto sobre a figura do juiz e a história do direito; d) cada tribunal tem o seu modelo de administração, via de regra sem transmiti-lo aos demais; (...)".[340]

Figurando como um fator ainda mais crítico do que o não aprofundamento sobre o tema, se mostra a própria mentalidade dos que integram o Poder Judiciário. Isso porque "as regras e procedimentos frequentemente não são questionadas. Preponderam assertivas do tipo: "sempre foi assim"; "o sistema não permite alterações"; "outros já tentaram e não deu certo"; "nossa atividade é peculiar e não permite comparações"".[341] É por esta razão, tal como alhures mencionado, que a

---

[339] FREITAS, Vladimir Passos de. Eficiência em pauta. Considerações sobre a administração da justiça. Op. cit., p. 3. Pondera, ainda, que "na América Latina, o Centro de Estudos de Justiça das Américas (Ceja), criado por Resolução da Organização dos Estados Americanos, em 1989, com sede em Santiago, Chile, vem sendo o órgão mais importante na realização de estudos, cursos, inclusive tendo publicação de alta qualidade no setor, ou seja, a revista *Sistemas Judiciales*, com notícias e artigos sobre a matéria. Na Argentina, a organização não-governamental Foro de Estúdios sobre La Administración de Justicia (Fores), promove, há mais de 30 anos, congressos, concursos, publicações e outras atividades, com grande sucesso". Id.

[340] Ibid., p. 2. Pedro MADALENA a exemplo de outros autores, tais como o próprio Vladimir Passos de Freitas e o atual presidente do Tribunal de Justiça de São Paulo – José Renato Nalini, afirma, inclusive, que "seria conveniente a exigência de noções de Administração em concurso público para o ingresso na magistratura, ministério público, procuradoria governamental etc., pois é sabido que uma grande parte dos profissionais dessas categoriais acaba exercendo funções de direção em órgãos de Justiça". MADALENA, Pedro. **Administração da Justiça.** Op. cit., p. 11. Corrobora Fernanda Estevão PICORELLI ao afirmar que "a administração judiciária, enquanto habilidade pessoal necessária aos operadores do direito, é uma ideia muito recente. Os cursos jurídicos no Brasil e as escolas de aperfeiçoamento dos juízes não contemplam em seus currículos nem mesmo a disciplina de introdução à administração". PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 221.

[341] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. p. 91-155. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário:** FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 5. p. 94.

maneira individual de pensar, de todos os envolvidos, há de ser modificada. “O Judiciário necessita se afastar dos formalismos anacrônicos que pontuam suas rotinas e, principalmente, deve passar a ser eficientemente gerenciado”.[342]

Considerando, assim, a importância que a temática enseja, bem elucida o professor Vladimir Passos de FREITAS que “a política judiciária e a administração da Justiça não são mais problemas exclusivos dos juízes, mas sim de toda a sociedade”.[343] Logo, a relevância, mais uma vez, do presente estudo se mostra reluzente.

Embora já tenhamos traçado a problemática acerca da falta de preocupação com relação à administração judiciária, devemos agora conceituá-la.[344] Para tanto vale mencionar o juiz de direito e doutor pela Universidade de São Paulo – USP, Osvaldo CANELA JUNIOR que, a nosso ver, a define de maneira mais elucidativa. Para ele a administração judiciária é “o conjunto de técnicas administrativas vinculadas ao procedimento nos vários âmbitos, que permitem com a sua utilização o incremento de eficiência nas unidades jurisdicionais”.[345]

No mesmo sentido, Higyna Josita Simões de Almeida BEZERRA assegura que a gestão judiciária pode ser entendida como sendo “um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário com escopo de se alcançar uma entrega da prestação jurisdicional excelente. A gestão otimiza o funcionamento da unidade judiciária através da

---

[342] BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração do processo. Op. cit., p. 106.

[343] FREITAS, Vladimir Passos de. Eficiência em pauta. Considerações sobre a administração da justiça. Op. cit., p. 2.

[344] Para que não pairem dúvidas, considerando a proximidade dos termos, é importante esclarecer que a administração judiciária não se confunde com a administração da justiça. Ela pode ser entendida como uma faceta desta última, isso porque a administração da justiça envolve aspectos mais amplos, tais como de legislação processual, de criação de órgãos (por exemplo o Conselho Nacional de Justiça – CNJ), e também a seleção de juízes, sua formação e capacitação, criação de escolas da magistratura, métodos de aperfeiçoamento e agilização da Justiça, etc.. Do mesmo modo, imperioso esclarecer que a organização judiciária também não se confunde com a administração judiciária. Isso porque, segundo Nagib SLAIBI FILHO, em seu sentido amplo, a organização judiciária, regula “a composição e o funcionamento dos órgãos estatais e das entidades da sociedade civil que compõem a Justiça” e, em sentido estrito, “é a ciência que estuda a estrutura e as funções dos órgãos integrantes do Poder Judiciário”. Logo, diante da conceituação apresentada, o referido autor afirma que a organização judiciária integra a ciência da administração judiciária. SLAIBI FILHO, Nagib. **Administração Judiciária e organização judiciária.** Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=e72e40ca-31d9-4cea-8ca6-b155a0e7c6ab&groupId=10136>. Acesso em: 15 dez. 2015.

[345] CANELA JUNIOR, Osvaldo. Em aula ministrada no Curso de Administração Judiciária I realizado pela **Escola da Magistratura do Paraná** em outubro de 2014 – Curitiba (PR).

tomada de decisões racionais fundamentadas pelo gestor como forma de caminhar para o desenvolvimento e satisfação das necessidades dos jurisdicionados".[346]

Robustece Paulo Eduardo Alves da SILVA, ao passo em que assevera que "o gerenciamento de processos judiciais busca o melhor aproveitamento do sistema de justiça e de processo por meio do aumento do acesso e da efetividade, da redução da morosidade e da equalização das condições das partes. Na verdade, não é um receituário de técnicas, mas uma racionalidade organizacional que todo o sistema de justiça incorpora para otimizar seu funcionamento".[347]

Segundo Nagib SLAIBI FILHO, magistrado do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, "a expressão Administração Judiciária designa o ramo da Administração Pública cujo objeto é a atividade administrativa do Poder Judiciário, compreendendo, inclusive, o relacionamento com os demais entes estatais e com as entidades sociais".[348]

Fortalece este entendimento Irineu STEIN JUNIOR, ao passo em que "a busca de conhecimentos de administração e a aplicação das técnicas administrativas voltadas à realização da atividade jurisdicional é cada vez mais presente entre os operadores do Direito surgindo a chamada Administração Judiciária".[349]

Para Rosane Wanner da Silva BORDASCH significa o envolvimento da "atividade de direção de um sistema, através de planejamento, controle e tomada de decisão".[350] Eliane Garcia NOGUEIRA, por sua vez, a define como sendo o "conjunto de objetivos, metas, processos e indicadores da organização".[351] Ela ainda menciona que "a gestão surge como necessidade premente para o enfrentamento"

---

[346] BEZERRA, Higyna Josita Simões. **Gestão Judiciária: a "nova" onda de acesso à justiça. 2009.** Disponível em: <www.amb.com.br/portal/docs/artigos/artigo_hygina_josita_1903.doc>. Acesso em: 20 jul. 2015.

[347] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 137.

[348] SLAIBI FILHO, Nagib. **Administração Judiciária e organização judiciária.** Op. cit.

[349] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 23.

[350] BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. O gerenciamento por processos implantado através da Escola Superior da Magistratura da Associação dos Juízes do Estado do Rio Grande do Sul. p. 77-147. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário:** FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 4. p. 96.

[351] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 97.

das pressões que o Poder Judiciário sofre, sejam elas no seu âmbito interno, tal como as aposentadorias, ou externas, como o aumento de demandas.[352]

Complementa, Fernanda Estevão PICORELLI, ao afirmar que "o sentido mais usual para administração judiciária é aquele que a considera como atividade exteriorizada nas ações de planejamento, direção e controle dos serviços administrativos necessários a operacionalizar a prestação jurisdicional".[353] E, ainda, Wanderlei José dos REIS:

> A gestão judiciária é, em outras palavras, o grupo ou aparato de medidas postas à disposição dos magistrados para garantir a plena afetação de todos os recursos disponibilizados pelo Judiciário com a finalidade precípua de se alcançar um serviço judiciário de qualidade e, por corolário, uma entrega da prestação jurisdicional célere, eficaz e efetiva. Visa otimizar o funcionamento de todo o aparato judiciário da unidade, com tomada de decisões focadas na missão primeira da instituição que é a de realizar justiça, não se limitando, como pensam alguns, à simples aplicação justa e correta do orçamento do Poder.[354]

Duína Porto BELO ao passo em que traz a sua conceituação acerca da temática, assegura importante relação desta com o direito fundamental à duração razoável do processo, vejamos: "A gestão judiciária é definida como um conjunto de tarefas que visam a assegurar a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pelo Judiciário, envolvendo, portanto, toda a unidade judiciária, para alcançar a entrega da prestação jurisdicional excelente. Assim, a almejada celeridade processual terá chances de ser concretizada".[355]

Do exposto, podemos resumir a administração judiciária, num sentido singelo, como sendo "o fruto de um diálogo, crescente, entre o direito e a administração".[356]

Conforme Marcelo Malizia CABRAL o objeto de estudo da Administração Judiciária, que segundo ele é uma ciência, é composto por: "os ambientes físico e

---

[352] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 94. Anelando-se a este entendimento Fernanda Estevão PICORELLI: "A administração judiciária é, nesse sentido, resultado de um crescente despertamento dos operadores do direito para a necessária reestruturação do sistema judicial, com vistas a alcançar uma prestação jurisdicional acessível, célere, eficaz e eficiente". PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 223.

[353] PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 217.

[354] REIS, Wanderlei José dos. **Juiz-gestor**: um novo paradigma. Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=215>. Acesso em: 16 jun. 2015.

[355] BELO, Duína Porto. A razoável duração do processo como instrumento de justiça. Op. cit., 62.

[356] PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 221.

social, a motivação da equipe, os recursos humanos, as máquinas e os equipamentos, a definição e o treinamento para as tarefas e o modelo de gestão da Instituição".[357]

Já, Nagib SLAIBI FILHO, entende que são os seguintes:

> - a organização judiciária em todas as instâncias;
> - os instrumentos da ação administrativa judiciária (poderes de polícia, regulamentar, discricionário, vinculado, hierárquico e disciplinar);
> - organização, supervisão e função correicional dos serviços auxiliares dos Juízos e Tribunais e das atividades registrais e notariais;
> - regime jurídico da Magistratura;
> - regime jurídico do serventuário da Justiça;
> - regime jurídico dos colaboradores eventuais e permanentes (juiz de paz, jurado, conciliador, escrutinador, perito);
> - orçamento e execução orçamentária;
> - custas, emolumentos, taxa judiciária e demais contribuições voluntárias ou não;
> - Escola da Magistratura;
> - Escola de capacitação de serventuários e de colaboradores;
> - as relações do Poder Judiciário com as funções essenciais à Administração da Justiça, com os demais Poderes e os demais agentes estatais e Sociais.[358]

Pondera, todavia, que dentre este rol também estão elencados os Direitos referentes à Administração Judiciária.

Ao tratar dos campos da administração judiciária, Nagib SLAIBI FILHO, menciona que são as seguintes:

> a) *doutrinário*, embora todos os tratados de processo ainda se refiram somente à organização judiciária, em lembrança do regime anterior ao do Código de Processo Civil de 1939, no qual os Estados-membros legislavam conjuntamente sobre processo e organização judiciária. Limitar o universo da Administração Judiciária à perspectiva processual constitui uma falsidade facilmente desmascarada pela rica vivência desde 1988 da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário, como proclamado no art. 99;
> b) *didático*, pela necessidade de se conferir capacitação para o exercício de suas funções a magistrados, serventuário e colaboradores da atividade jurisdicional, assim cumprindo as normas constitucionais sobre a Educação e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;
> c) *científico*, pois ao lado dos tradicionais processos de investigação, há uma metodologia diversa, em que se pode observar a predominância de critérios, como se pode extrair da seguinte afirmação, embora dirigida à sectária organização judiciária. A informação básica da organização judiciária é o existir físico dos órgãos jurisdicionais e de suas serventias. Para essa construção, os critérios têm que atender a colocação dedutiva, valendo das experiências já consumadas. Ao mesmo tempo, a organização judiciária tem que garantir-se com regras que superem a surpresa, trazendo solução imediata a todas as situações novas;
> d) *legislativo*, a partir das disposições da Carta da República, passando pelas Constituições dos Estados e da numerosa legislação infraconstitucional, nos âmbitos federal e estadual, sem contar milhares de resoluções dos órgãos diretivos dos tribunais, inclusive provimentos

---

[357] CABRAL, Marcelo Malizia. **Administração Judiciária**: caminho para a construção de um Judiciário mais eficiente e legítimo. Disponível em: <http://www.amb.com.br/index_.asp?secao=artigo_detalhe&art_id=1497>. Acesso em: 15 dez. 2015.

[358] SLAIBI FILHO, Nagib. **Administração Judiciária e organização judiciária.** Op cit.

> das Corregedorias de Justiça, os quais, não raras vezes, descem a minúcias administrativas se não chegam mesmo a conflitar com disposições legais que se mostram muitas vezes irrealizáveis.[359]

No que tange às fontes da administração judiciária, segundo o referido autor, elas podem ser divididas em formais e materiais. A primeira "são as diversas modalidades de atos normativos que impõem à Justiça o seu modo organizacional, desde a Constituição até os atos concretos".[360] Já a segunda

> são aquelas decorrentes de ciência não jurídica, mas que influenciam ou mesmo fundamentam o modo de organização da Justiça. Entre tais fontes temos a Política, como Ciência do Governo, inspirando o modo de ser da Justiça, como, por exemplo, ao afirmar, pela Constituição, a possibilidade do modelo de democracia mista como meio de mitigar os males da democracia direta, abrangendo a representação e a participação, ensejando os dispositivos constitucionais que exigem o devido processo de lei; a Economia, impondo normas de economicidade, como, por exemplo, o princípio da economia processual; a Medicina, como, por exemplo, influenciando a organização das varas de competência acidentária, a Informática e as suas possibilidades de realização da Justiça de massa etc.[361]

Osvaldo CANELA JUNIOR explana que os princípios básicos que se relacionam com a administração judiciária são: i) princípio da legalidade; ii) princípio da eficiência; iii) princípio da economicidade; iv) princípio da impessoalidade; e, v) princípio da duração razoável do processo.[362] Importante, mencionar que, o último direito fundamental por ele indicado e objeto central do nosso estudo é, segundo ele, o qual oferece maiores condições para o manejo da administração judiciária.[363]

Na visão do referido magistrado "esses princípios aplicados na atividade administrativa vão imunizar o magistrado e a sua equipe para que possam com bastante tranquilidade, com uma forma metodológica bem clara, promover as alterações necessárias para que haja uma melhora na administração daquela unidade jurisdicional".[364]

A administração judiciária encontra justificativa, precipuamente, no fato de que é uma técnica de gerenciamento que pode ser aplicada, num primeiro momento, com as ferramentas que o Poder Judiciário já possui, apenas com a mudança de

---

[359] SLAIBI FILHO, Nagib. **Administração Judiciária e organização judiciária.** Op. cit.
[360] Id.
[361] Id.
[362] CANELA JUNIOR, Osvaldo. Em aula ministrada no Curso de Administração Judiciária I realizado pela **Escola da Magistratura do Paraná** em outubro de 2014 – Curitiba (PR).
[363] Id.
[364] Id.

rotinas de trabalho, por exemplo. Nesse sentido, assevera Ney WIEDERMANN NETO:

> Não obstante, em que pese o crescente aumento do ajuizamento de ações, não há como aumentar o número de magistrados e servidores para fazer frente a essa demanda. Além das limitações impostas pelos recursos orçamentários e pela Lei de Responsabilidade Fiscal, a experiência amealhada pela ciência da Administração releva que a melhoria dos processos de trabalho pode contribuir significativamente para o aumento de produtividade, mesmo que mantidas as bases de mão-de-obra e recursos materiais disponíveis.[365]

Assim é que vale mencionar que a gestão está muito mais presente do Poder Judiciário do que se conjectura. “A estrutura do poder Judiciário manifesta-se em duas dimensões estruturais (administrativa e jurisdicional) e três funções (jurisdicional, autogestão e formulação de políticas públicas de justiça)”.[366] Logo, “nos diversos escalões do Poder Judiciário tem funções gerenciais. Há o escrivão que administra seu cartório; o secretário que gerencia a secretaria da Câmara; o juiz que administra a Vara, o desembargador que cuida do seu gabinete com a respectiva equipe; o diretor do Foro que zela pela comarca; e o presidente do Tribunal de Justiça que administra o próprio Poder Judiciário”.[367]

Ocorre, entretanto, que “nem os servidores e nem os magistrados possuem formação acadêmica de administração, ao menos em tese, pois esse requisito não é exigido nos concursos de provimento dos respectivos cargos. Por essa razão, destaca-se a fragilidade na gestão do Poder Judiciário em tal aspecto e a importância da adoção de modernas ferramentas de gerenciamento nessa esfera organizacional”. [368]

Para que possa aplicar a administração judiciária é necessário, todavia, ter conhecimento da sua estrutura, seja ela interna ou externa.

> Externamente o gestor público judiciário precisa identificar onde estão concentradas as principais demandas, ou seja, a área de atuação. No campo interno se está havendo o atendimento eficiente dessas demandas. A negativa a essa segunda resposta esclarece de forma clara ao administrador o alvo principal de atuação, ou seja, analisados os aspectos

---

[365] WIEDERMANN NETO, Ney. Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2010. v. 9. p. 86.

[366] PRADO, Rebeca Mokowski de Oliveira. **Política Judiciária e Razoável Duração do Processo**: democratização institucional e balizas judiciárias. Op. cit., p. 91.

[367] WIEDERMANN NETO, Ney. Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Op. cit., p. 47.

[368] Ibid., p. 31.

> internos e externos, deve-se partir para uma síntese, visando identificar as principais oportunidades e ameaças encontradas.[369]

Acrescenta, ainda, Irineu STEIN JUNIOR que "a análise interna tem por objetivo identificar de forma efetiva os principais pontos fortes e fracos para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias".[370]

A fim de proceder à análise, necessário se mostra a utilização das ferramentas da gestão. Ney WIEDERMANN NETO indica cinco pilares deste sistema dentro do Poder Judiciário, são eles:

- **Alicerce**: o Manual de Gestão, Manual da Qualidade ou Documento Estratégico (o nome não é relevante), legislação, jurisprudência, normas etc.
- **Estratégica**, responsabilidade, autoridade e comunicação: missão, visão, objetivos e metas, organograma e atribuições, método de decisão e de comunicação com a equipe.
- **Recursos**: pessoas capacitadas, instalações, computadores, sistemas, serviços indispensáveis etc.
- **Transformações**: métodos estabelecidos para as diferentes atividades realizadas (autuar, processar, atender ao público no balcão etc.).
- **Medição, análise e melhorias**: dispor de indicadores necessários e suficientes ao conhecimento preciso do que está acontecendo e que permitam subsidiar a tomada de decisões consistentes.[371]

Rogério A. Correia DIAS propõe, todavia, diante da análise da morosidade da prestação jurisdicional e do instituto da administração, "a ruptura da visão mecanicista do mundo e, nessa linha de raciocínio, a compreensão das unidades judiciárias como verdadeiras unidades de negócio, como ocorre no âmbito do setor privado".[372] Acrescenta, ainda, que "há de compreender-se a atividade judicial além da óptica convencional, entendendo-se o juiz como autêntico administrador de empresas". [373]

Neste sentido, afirma Vicente Falconi CAMPOS: "existem três fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana:

---

[369] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 83.

[370] Id.

[371] WIEDERMANN NETO, Ney. Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Op. cit., p. 192.

[372] DIAS, Rogério A. Correia. **Administração da Justiça**: a gestão pela qualidade total. Op. cit., p. 79.

[373] Id.

Liderança, Conhecimento Técnico e Método, (...). Seja em empresas, governos, forças de segurança, forças armadas, fundações, escolas, hospitais, etc., estas três frentes devem ser constantemente cultivadas (cultivar é tratar continuamente e com carinho para garantir o crescimento)".[374]

Entendemos, por outro lado, que este não é o necessário enfoque que se deve ter, de que a estrutura do Poder Judiciário poderia se equiparar à empresa privada em termos gerenciais, na medida em que não podemos nos esquecer que estamos nos referindo a estruturas complementarmente diferentes e, principalmente, com atividades fins diversas. No entanto, pactuamos da ideia de que é necessária a utilização de determinados institutos da ciência da Administração no âmbito do Poder Judiciário, em razão de que há a necessidade de gerenciamento de determinadas atividades que podem ser efetivadas de uma maneira mais eficaz.

Ainda que se afirme acerca da premente necessidade de aplicação da Administração Judiciária dentro da atividade jurisdicional diária, é importante não perder o foco "que o fim da atividade judiciária é proporcionar ao jurisdicionado a concretização de um direito que lhe está sendo negado ou ameaçado de efetivação".[375] Logo, a administração judiciária se mostra como uma ferramenta de melhoramento para a prestação jurisdicional.

Forçoso se faz mencionar que a administração no contexto do Poder Judiciário, segundo Rosane Wanner da Silva BORDASCH, deve ter os seus referenciais "voltados ao grau de aprovação pela sociedade (aumento de confiabilidade e segurança) e na redução da taxa de congestionamento (aumento da produtividade e redução do tempo de tramitação)".[376]

> O Poder Judiciário administra a justiça conforme políticas estabelecidas pelos respectivos Tribunais, atualmente norteados e coordenados pelo Conselho Nacional de Justiça. As atividades administrativas no âmbito das comarcas são coordenadas pelos respectivos Tribunais e também pelo CNJ, porém ainda sem a prática ordinária de planos de gestão, considerados fundamentais para o alcance de resultados cada vez mais satisfatórios.[377]

---

[374] CAMPOS, Vicente Falconi. **O verdadeiro poder.** Nova Lima: INDG, 2009. p. 3.

[375] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 84.

[376] BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração do processo. Op. cit., p. 60.

[377] DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento estratégico em Comarca do poder Judiciário. Op. cit., p. 37.

Podemos assim decompor a administração judiciária dentro de duas vertentes, denominadas por Osvaldo CANELA JUNIOR, de: i) gestão macro e; ii) gestão micro.[378] As quais serão objeto de estudo na sequência.

Vale ponderar que, ainda que se faça esta classificação, "o Poder Judiciário como um sistema necessita da instituição de um plano gerencial que envolva todos os seus níveis e setores (...)".[379] "Administrar já faz parte do dia-a-dia de todos os magistrados. Para fazê-lo com mais eficiência, basta unir conhecimentos técnicos à prática gerencial diária".[380] Isso ocorre tanto em nível da micro gestão, que é o foco primordial do presente estudo, quanto da macro gestão.

Vladimir Passos de FREITAS alerta que ao propor um novo espectro para o Poder Judiciário, não há que se deixar de lado as medidas tradicionais, ao passo em que se

> reconhece nelas uma contribuição essencial para o aprimoramento deste Poder. Todavia, a elas não se limita. Enxerga, além da visão tradicional (exemplo, mais varas, mais funcionários), a existência de métodos que possibilitem melhor rendimento dos trabalhos. Busca nos modernos conceitos de administração, nos estudos específicos, nas iniciativas de outros países e na experiência das empresas, subsídios para alterar, para melhor, o rumo das coisas.[381]

É neste contexto que se mostra importante salientar

> que o espaço compreendido pelas políticas estruturais e de gestão ocupa uma gama variada de ações, diretamente envolvidas com as áreas de recursos humanos, tecnologia, planejamento e atividades similares, abarcadas no âmbito de tarefas internas das organizações judiciais. Em sentido amplo, esses números temáticos guardam estreita simetria com a gestão empreendedora como atividade-meio, a suportar a ação judicante em torno da qual o julgamento em tempo razoável se desenvolve.[382]

Assim é que "a organização ideal implanta todos os níveis de modelos gerenciais, pelos quais os setores e departamentos são alinhados em direção à visão, quer seja instituindo um sistema normatizado – que confere transparência ao trabalho que está sendo executado –, quer seja adotando a gestão estratégica, que

---

[378] CANELA JUNIOR, Osvaldo. Em aula ministrada no Curso de Administração Judiciária I realizado pela **Escola da Magistratura do Paraná** em outubro de 2014 – Curitiba (PR).

[379] BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração do processo. Op. cit., p. 60.

[380] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 97.

[381] FREITAS, Vladimir Passos de. Eficiência em pauta. Considerações sobre a administração da justiça. Op. cit., p. 4.

[382] CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça Célere e Eficiente**: uma questão de governança. Op. cit., p. 236.

induvidosamente prepara todos os integrantes ao gerenciamento em todos os níveis".[383]

Por este motivo é que abordaremos agora algumas espécies de gestão da administração que possuem grande relevância no gerenciamento do Poder Judiciário. São elas: gestão de pessoas, gestão de processos, gestão por competência e gestão estratégica.

2.1.1 Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas pode ser compreendida como sendo o "mapeamento de competências, de aptidões".[384]

> O produto final do Judiciário é a prestação jurisdicional, ou em outras palavras, a entrega de uma solução ao conflito dos cidadãos. Os principais responsáveis pela eficiência e eficácia dos serviços prestados são os integrantes do Poder Judiciário. Não se descura para os avanços e inovações tecnológicas, também essenciais para o incremento de melhoria dos serviços prestados, entrementes, o investimento nas pessoas que compõem a organização também é essencial para o alcance da excelência na prestação dos serviços judiciários.[385] (sem grifo no original)

É neste sentido que Andréa Rezende RUSSO afirma "que o foco está nas pessoas, requerendo uma evolução contínua destas, a tendência atual é a implementação de um novo modelo de gestão de pessoas, estratégico, sistematizado, baseado em competências, as quais desenvolvidas trarão sucesso aos indivíduos e ás organizações".[386]

"Mostrando a importância do investimento na gestão de pessoas no serviço público, a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 trouxe a obrigação aos entes

---

[383] BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração do processo. Op. cit., p. 34.

[384] CANELA JUNIOR, Osvaldo. Em aula ministrada no Curso de Administração Judiciária I realizado pela **Escola da Magistratura do Paraná** em outubro de 2014 – Curitiba (PR). Segundo José Luiz Leal VIEIRA, "a gestão de pessoas é tarefa que indiscutivelmente envolverá o magistrado que tiver interesse em manter o controle sobre sua equipe". VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 3. p. 29.

[385] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 104.

[386] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 8. p. 52.

federativos em relação aos servidores públicos de instruírem regime jurídico único e planos de carreira e de manterem escolas para formação e aperfeiçoamento".[387]

É nesse contexto que Diogo de Figueiredo Moreira Neto, citado por Emerson Gabardo, alerta que, aliado ao princípio da eficiência, encontra-se o que ele denomina de "princípio da profissionalização".[388] Para ele "a administração deve ser cada vez mais exigente no tocante ao aprimoramento do conhecimento técnico específico dos seus agentes, bem como não deve ser "constrangida a atuar com recursos humanos de qualificação inferior aos das entidades da sociedade"".[389] Até porque, alerta GABARDO, que "na década de 90, os reais fatores impeditivos da qualidade e produtividade do serviço público foram, sem dúvida, a desorganização e a desprofissionalização".[390]

Nesta toada, o professor Romeu Felipe BACELLAR FILHO, descreve que:

> A *profissionalização da função pública* constitui instrumento de legitimação da Administração Pública brasileira perante o povo: *(i)* primeiro, para garantir a observância do princípio da igualdade na escolha dos seus agentes, a partir de critérios que possibilitem a aferição daqueles mais preparados para o exercício da profissão, e não num *status* atribuído em razão de um direito de nascença ou pela proximidade pessoal com os governantes; *(ii)* segundo, para dar cumprimento ao princípio da eficiência, de uma Administração capacitada a responder os anseios coletivos mediante a prestação de serviços adequados.[391]

Acrescenta, ainda, que, "a *profissionalização do servidor público* substancia um ponto forte da reforma administrativa operada pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. O preparo técnico para o desempenho de cargo, emprego ou função pública é condição *sine qua non* para avaliar a eficiência do servidor público".[392] Além do concurso público, Romeu Felipe BACELLAR FILHO também

---

[387] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 57. Para Romeu Felipe BACELLAR FILHO "a implantação de um sistema de mérito no funcionalismo público é emergencial. A profissionalização da função pública exige não somente o fortalecimento do concurso público (...), como também um adequado plano legislativo de carreira, em todos os níveis da Federação (União, Estados, Distrito Federal e Municípios)". BACELLAR FILHO, Romeu Felipe. **Reflexões sobre direito administrativo.** Belo Horizonte: Fórum, 2009. p. 42

[388] GABARDO, Emerson. **Princípio constitucional da eficiência administrativa.** São Paulo: Dialética, 2002. p. 110.

[389] MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Apontamentos sobre a Reforma Administrativa. Rio de Janeiro: Renovar, 1999, p. 29. Apud: GABARDO, Emerson. **Princípio constitucional da eficiência administrativa.** São Paulo: Dialética, 2002. p. 110.

[390] GABARDO, Emerson. **Princípio constitucional da eficiência administrativa.** Op. cit., p. 111.

[391] BACELLAR FILHO, Romeu Felipe. **Reflexões sobre direito administrativo.** Op. cit., p. 33.

[392] Ibid., p. 37-38.

elucida alguns institutos consagrados na Constituição Federal de 1988 que possuem o mesmo objetivo, tais como o §2º e o §7º do artigo 39[393], já mencionados acima.

Dentro da seara da competência de pessoas, um elemento essencial é a motivação. Hodiernamente, pondera Eliane Garcia NOGUEIRA, que a motivação tem duas perspectivas, a interna e a externa. A primeira está voltada ao próprio indivíduo e seus interesses, já a segunda se relaciona com "o papel da organização perante seu pessoal".[394]

Acredita Ivo Barcelos da SILVA que a motivação dos servidores e juízes é uma técnica para que também se possa atingir a eficiência da tutela jurisdicional. Isso porque, segundo ele, "evidentemente, o elemento mais precioso na consecução dos fins de qualquer organização, estatal ou não, é a estrutura humana, que dá suporte ao alcance das metas e objetivos traçados".[395]

Observa-se que "no caso do Poder Judiciário, muitos servidores estão sem expectativa, sem motivação, não sabem para onde vão, que metas atingir. Há necessidade, pois, de urgente investimento na gestão de pessoas, de forma estratégica e sistematizada, por competências, com aplicação de métodos atualizados, visando um bom gerenciamento as potencialidades dos servidores públicos para utilização em benefícios do interesse público".[396]

Imperioso notar, entretanto, que para se fazer as modificações necessárias no que tange à gestão de pessoas no Poder Judiciário, não se pode utilizar das mesmas ferramentas para o setor privado, pois, tal como já mencionado anteriormente, ainda que se tenham semelhanças entre as instituições, elas têm diferenças muito relevantes e que devem ser observadas.

Corrobora, nesse sentido, Andréa Rezende RUSSO ao alertar que "no âmbito da administração pública, a gestão de pessoas deve adequar-se as diferenças existentes em relação ao setor privado, como a cultura organizacional e

---

[393] BACELLAR FILHO, Romeu Felipe. **Reflexões sobre direito administrativo.** Op. cit., p. 38.

[394] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 106.

[395] SILVA, Ivo Barcelos da. A motivação dos juízes e servidores como técnica de eficiência. p. 113-124. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. **Direito e administração da justiça.** Curitiba: Juruá, 2006. p. 114.

[396] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 63.

as previsões legais que instituem garantias e prerrogativas àqueles que prestam serviço público".[397]

"A premissa maior do Poder Judiciário, efetiva prestação jurisdicional, deve ser enaltecida entre os seus integrantes, de forma a criar um senso comum de oportunidade, direção e significado, mantendo uma aderência com as ações e estratégias adotadas pela administração pública, estabelecendo um sentimento comum entre os servidores". [398]

Eliane Garcia NOGUEIRA insere a gestão de pessoas no patamar ápice do gerenciamento, na medida em que afirma que "para o sucesso do desenvolvimento da gestão estratégica de uma organização, o investimento nas pessoas é essencial".[399]

No mesmo sentido, pondera Roberto Portugal BACELLAR, sobre a importância desta temática, ao sustentar que "o Poder Judiciário há de buscar o "saber" onde quer que ele se encontre (na psicologia, administração, engenharia, antropologia, filosofia, sociologia, matemática, economia), gerando nos magistrados e servidores a percepção da importância da gestão de pessoas, da gestão de processos, da gestão do conhecimento, do pensamento, dos níveis de aprendizagem e na valorização do ser humano como maior valor da organização".[400]

2.1.2 Gestão de Processos

[397] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 59.

[398] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 84.

[399] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 104. Corrobora Roberto Portugal BACELLAR ao sustentar que: "Com a humanização da teoria da administração, a preocupação principal dos administradores passou a ser com o ser humano, que necessita, para o seu rendimento ideal, se alimentar bem, de energia, de assistência e de ambiente físico adequado, dentre outros fatores. Ironicamente, a teoria humanista da administração quase repete os mesmos aspectos indicados pela teoria clássica (para o bom funcionamento dos equipamentos), agora os dirigindo à máquina humana. Com a aplicação de uma adequada gestão de pessoas e programas de valorização pessoal, a organização torna seus colaboradores mais motivados, que não só aumentam a produtividade, mas também ajudam no marketing e na legitimação social da organização". BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 110.

[400] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 31-32.

A gestão de processos, segundo Osvaldo CANELA JUNIOR "é um mapeamento de todos os passos, em detalhes, para que se atinja um objetivo final".[401]

> O processo de trabalho (...) é aquele que dá origem a um serviço, por exemplo, o macroprocesso de prestar jurisdição. Em qualquer vara, seja ela especializada ou não, é possível verificar uma grande rede de processos e estes são interligados entre si, e com processos de outros setores e varas. Assim para prestar a jurisdição (macroprocesso) passamos por processos operacionais como distribuição do processo, a conclusão ao juiz, a expedição de mandado de citação, a juntada da contestação, a expedição de notas, a cobrança de autos, o controle dos prazos, até chegar à decisão. Têm-se, então, uma entrada (petição inicial), um processo de transformação e uma saída (decisão). Essa é a ideia de processo de trabalho.[402]

Dentro do gerenciamento de processos, uma ferramenta que merece destaque é o mapeamento do trabalho. Bem exemplifica Eliane Garcia NOGUEIRA:

> suponha-se que o objetivo estratégico de uma vara cível, alinhado à visão estratégica do Tribunal, é diminuir o tempo de tramitação dos processos. Após análise dos processos, verifica-se que a demora maior, ou gargalo, está entre o despacho do juiz e a elaboração da nota de expediente. Este processo de trabalho deve ser assinalado como crítico e, então, é mapeado e elaborado um plano de ação para a melhoria.[403]

A fim de proceder ao melhoramento dos processos de trabalho existem algumas ferramentas e métodos para isso, como por exemplo o ciclo PDCA, "a estrela decisória, o diagrama de causa e efeito, o 5W2H, [e] o GUT (...)".[404] O mais utilizado deles é o ciclo PDCA[405], que significa: *plain* (planejar), *do* (fazer), *check* (checar) e *action* (ação). Logo, com o seu significado observamos a sua própria metodologia, ou seja, planejar, executar, avaliar e corrigir.

---

[401] CANELA JUNIOR, Osvaldo. Em aula ministrada no Curso de Administração Judiciária I realizado pela **Escola da Magistratura do Paraná** em outubro de 2014 – Curitiba (PR).

[402] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 123.

[403] Ibid., p. 124.

[404] Ibid., p. 128.

[405] Segundo Eliane Garcia NOGUEIRA "o ciclo PDCA é um dos métodos mais utilizados pelas organizações e indica o caminho genérico para desenvolver os processos de trabalho com qualidade". Ibid., p. 127. Alerta Vanderlei DEOLINDO que este método também pode ser utilizado para manutenção e padronização, além da melhoria dos processos de trabalho. DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento estratégico em Comarca de porte médio – Santa Maria – Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. p. 161-208. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário:** FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 5. p. 203. Vicente Falconi CAMPOS afirma que "este método viabiliza o Gerenciamento Científico da organização. (...) o PDCA permite criar, aprender, copiar e difundir conhecimento e que o aprendizado é a alma de sua utilização. O PDCA transforma uma organização numa escola pois a busca por resultados é paralela à busca do conhecimento". CAMPOS, Vicente Falconi. O verdadeiro poder. Nova Lima: INDG, 2009. p. 25.

Eliane Garcia NOGUEIRA exemplifica a aplicação do ciclo PDCA na tentativa de diminuição do número de processos remetidos à conclusão, quando essas se mostram desnecessárias. Vejamos:

> a) Planejar: fixação de objetivos, metas, métodos e indicadores:
> - objetivo: diminuir o número de conclusões desnecessárias;
> - meta: reduzir em 30% o número de conclusões desnecessárias em um ano;
> - método: treinamento de toda a equipe e padronização;
> - recursos: reuniões e ordem de serviço;
> - indicador de desempenho: Número de conclusões desnecessárias (NCD) dividido por número de conclusões, coletado mensalmente.
> b) Executar: realizar reunião de sensibilização com a equipe; (...) elaborar ordem de serviço padronizando outros casos de impulso do processo pelo cartório.
> c) Avaliar: os membros do gabinete mapeiam os casos não conformes identificando as causas e responsável. Aplica-se o indicador de desempenho e os resultados são apresentados na reunião mensal da equipe.
> d) Atuar corretivamente: as ações não conformes são apresentadas e é reforçado o treinamento, incluídos os casos na listagem entregue ou modificada a ordem de serviço.[406]

A avaliação dos processos de trabalho se dá por meio dos indicadores de desempenho. Isso porque "o controle do processo de transformação terá nítida ligação com os resultados. Cada processo de trabalho, então, influencia os resultados e daí a necessidade de acompanhamento constante".[407] Eles podem ser entendidos como sendo "o conjunto de dados objetivos. Para cada processo de trabalho desenvolvem-se indicadores de desempenho que retratam, em termos quantitativos, o andamento daquele processo. Servem para balizar os resultados demarcados".[408]

Ainda que muito criticados, vez que se consubstanciam genericamente na fórmula: número de processos novos por números de processos findos[409], eles se mostram de grande valia, pois "as medidas são as bases para a tomada de decisões e direcionamento de rumos. Permitem, ao gestor, detectar os pontos falhos dos processos, fazer comparações e reconhecer o trabalho desenvolvido pelos membros

---

[406] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 127-128.
[407] Ibid., p. 123.
[408] Ibid., p. 130.
[409] Eliane Garcia NOGUEIRA ao passo em que critica esta metodologia, afirma que ela é "uma apresentação simplista e insatisfatória para a sociedade, bem como para o Poder Judiciário. A sociedade, por seu turno, não consegue visualizar com clareza, a produtividade do Judiciário e o imenso rol dos serviços prestados. Os membros do Poder, por sua vez, têm suas inúmeras atividades reduzidas a um número absoluto. O serviço prestado pelo Poder Judiciário é muito mais amplo e complexo e merece um retrato mais fiel. É preciso que se mostre o que é feito e o quanto é feito". Ibid., p. 129.

da equipe".[410] Até porque a "máxima da Administração [é]: gerenciar o que é medido".[411]

Assim é que Eliane Garcia NOGUEIRA assegura que sem indicadores de desempenho há uma dificuldade para realizar a verificação da atividade.[412] "A atividade administrativa não pode ser amadora ou empírica. Deve estar calcada na técnica para que possa apontar para dados seguros e permitir a medição de desempenho da instituição, salvaguardado o princípio constitucional da eficiência. (...) ser eficiente é fazer o trabalho certo com custo justo".[413]

Sustenta, ainda, Eliane Garcia NOGUEIRA que "a gestão está fundamentada nos indicadores e permite a tomada de decisão racional. Eles também permitem que todos os membros da equipe visualizem o andamento dos processos de trabalho, a proximidade dos resultados e sua contribuição no processo".[414]

Isso tudo porque "o papel da organização é desenvolver um sistema que detecte quando a rotina se tornou prejudicial e, por outro lado, oferecer estímulos para mudanças constantes em direção à melhoria contínua da organização".[415]

É nesta modalidade de gerenciamento que podemos inserir a padronização, porquanto pode ser definida como sendo "um processo através do qual são instituídas rotinas operacionais repetitivas como forma de evitar erros, retrabalho, variabilidade e demoras ou esperas desnecessárias".[416]

Neste sentido, Pedro MADALENA reflete que "não escapam a observação de que a multiplicidade de prazos e tipos de procedimento torna quase inviável a adoção de sistema computadorizado (automação), em face da existência de múltiplas variáveis geralmente desnecessárias".[417] Assim é que ele dá como exemplo a existência de vários prazos inseridos nas legislações mais variadas, podendo haver a unificação para que se possa ter um melhor resultado.[418]

---

[410] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 129.
[411] Id.
[412] Ibid., p. 130.
[413] Id.
[414] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 131.
[415] Ibid., p. 127.
[416] BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração do processo. Op. cit., p. 57.
[417] MADALENA, Pedro. **Administração da Justiça.** Op. cit., p. 21.
[418] Id.

2.1.3 Gestão por Competências

"A gestão por competências é gerada pela gestão de processos e gestão de pessoas".[419] Andréa Rezende RUSSO menciona que a gestão por competências decorre da gestão de pessoas, no sentido de que ela é um melhoramento daquela. Isso porque afirma que "passou-se de um modelo tradicional de gestão de pessoas, baseado em cargos e em uma estratégia de controle, para o modelo de gestão de pessoas por competências, baseado no indivíduo e na estratégia do comprometimento".[420]

A referida autora conceitua a gestão por competências com sendo o "gerir as pessoas considerando seus conhecimentos, habilidades e atitudes para cada cargo".[421]

Da mesma maneira Roberto Portugal BACELLAR afirma que "a gestão de pessoas por competências tem por finalidade identificar conhecimentos, habilidades e aptidões, além de preparar os colaboradores pela formação ou ampliação de conhecimentos para agir, trabalhar em equipe e agregar valor, que servirá para a vida pessoal e, ao mesmo tempo, ao desenvolvimento institucional".[422]

Logo, esta modalidade de gestão "propicia o alinhamento das expectativas e das necessidades das pessoas e das organizações. Com efeito, enfatizando as pessoas como recurso diferencial para o sucesso, a essência da gestão de competências está em alinhar as pessoas e seus respectivos desempenhos e competências às estratégicas do negócio e metas organizacionais".[423]

No mesmo sentido que já alertamos quando tratamos sobre a gestão de pessoas, pondera Andréa Rezende RUSSO, quando analisa da gestão de competências, que "os resultados do setor privado servem de <u>inspiração</u> para o setor público, pois este segue uma lógica diferente do setor privado".[424] (sem grifo no original).

---

[419] CANELA JUNIOR, Osvaldo. Em aula ministrada no Curso de Administração Judiciária I realizado pela **Escola da Magistratura do Paraná** em outubro de 2014 – Curitiba (PR).

[420] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 54.

[421] Ibid., p. 52.

[422] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 113.

[423] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 53.

[424] Ibid., p. 55.

A interdisciplinaridade das modalidades de gestão, precipuamente estas que estamos nos referindo no presente estudo, se torna clara quando nos referimos a gestão por competências, ao passo em que "há necessidade de elaboração do planejamento estratégico da organização para nortear a identificação das competências organizacionais e o satisfatório mapeamento das competências relacionadas às atividades desenvolvidas".[425]

Ao lado da gestão por competências, há também a denominada gestão de rotina[426], que segundo Rosane Wanner da Silva BORDASCH, se caracteriza principalmente "na adoção dos procedimentos operacionais padrão (pops), através dos quais as rotinas do dia-a-dia são ajustadas para o total controle da execução e as melhorias são estabelecidas a partir da sua revisão sistemática e previamente ajustada com os operadores".[427]

É neste contexto que valiosa se mostra a referência à pesquisa realizada por Richard BECKERS e Claudia Maria BARBOSA, já citada no presente estudo quando da análise do tempo de permanência do processo com os seus operadores. Isso porque, alerta Rosane Wanner da Silva BORDASCH que "não é a proporção do tempo de permanência em Cartório que deve ser objeto de avaliação, mas as rotinas nele adotadas".[428]

Finalizando esta modalidade de gestão, precipuamente alertando quanto à necessidade de análise quanto às rotinas, imperioso é trazer à lume a afirmação de Rosane Wanner da Silva BORDASCH, a qual corroboramos fielmente: "De nada adiantará o avanço tecnológico sem profunda alteração dos procedimentos e das rotinas. Do contrário, a transposição ao processo virtual eliminará somente o papel, sem reduzir o tempo total de tramitação, pois as atividades burocráticas que não

---

[425] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 55.

[426] Salienta-se que "o gerenciamento por processos possui característica de maior amplitude que o da rotina". BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração do processo. Op. cit., p. 63.

[427] Ibid., p. 31. Vale notar que, segundo Vicente Falconi CAMPOS, dentro deste contexto, a fim de solucionar as metas não atingidas pelo gerenciamento de rotinas, há o denominado Gerenciamento pelas Diretrizes. É utilizado "para resolver os problemas crônicos e difíceis da organização, que apesar de muito esforço ainda não foram resolvidos; para resolver os problemas importantes e desafiantes que aparecem pela necessidade de sobrevivência da organização". CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri)**: o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. 4. ed. Belo Horizonte: INDG, 2004. p. 32.

[428] Ibid., p. 64.

agregam valor[429] continuarão presentes. A prioridade – prestação jurisdicional em tempo razoável – não será atendida".[430]

2.1.4 Gestão Estratégica

A gestão estratégica, segundo Eliane Garcia NOGUEIRA, se mostra como uma "nova forma comportamental que produz uma mudança na organização. Pressupõe uma visão de futuro e o traçado dos objetivos para alcançar os resultados almejados".[431] Acrescenta, ainda, que "a visão estratégica perpassa toda a organização, num agir conjunto, em comunhão de esforços para o alcance dos resultados".[432]

Podemos supor, assim, que é por esta razão que Ney WIEDERMANN NETO afirma que "elaborar o planejamento estratégico de uma organização é a primeira etapa para estruturar um pensamento estratégico que tenha condições de ser eficaz e competitivo".[433]

"O planejamento é visto e praticado hoje, como um processo contínuo de reflexão sobre onde se quer chegar (objetivos) e de como se chegará lá (estratégia)".[434] Logo, há que se mencionar que "são imprescindíveis para a gestão estratégica a comunicação e o comprometimento".[435]

> O planejamento serve de suporte para o encaminhamento de mudanças no sentido da modernização da organização, para a melhoria do uso dos seus recursos, para alcançar as metas orçamentárias e os resultados de produtividade. Tais ações não podem ser implantadas de forma improvisada. É necessário o planejamento para uma melhor adequação à globalização, ao nível atual de desenvolvimento tecnológico e social e ao desejo de mudanças reclamadas pela sociedade em geral.[436]

---

[429] Tais como a elaboração e expedição manual das citações e intimações, certificação de prazos pelos serventuários, a análise dos protocolos de documentos, etc..

[430] BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração do processo. Op. cit., p. 103.

[431] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 97.

[432] Id.

[433] WIEDERMANN NETO, Ney. Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Op. cit., p. 27.

[434] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 86.

[435] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 101.

[436] WIEDERMANN NETO, Ney. Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Op. cit., p. 26. Corrobora Vicente Falconi CAMPOS ao afirmar que "numa época como a que estamos vivendo, em que as organizações têm sido forçadas a fazer grandes mudanças em sua estrutura para atender às exigências do mercado, é muito importante: a. Um planejamento de médio e longo prazos, referente à inovação de sua estrutura, considerando novas tecnologias de fabricação e de administração. (...) Portanto, o estabelecimento

O planejamento estratégico dentro do contexto do Poder Judiciário[437] se mostra de grande valia, precipuamente pelo fato de que “uma linha estratégica propicia uma certa previsibilidade e uma certeza dos rumos da organização”.[438] Isso sem contar que é por meio desta modalidade de gestão que se consegue atingir a mudança organizacional.[439] Corrobora o fato de que “é certo que a decantada e perseguida celeridade processual jurisdicional em muito depende de como se administra o fluxo de processos nos cartórios, secretarias e gabinetes do Judiciário”.[440]

Diante das ponderações tecidas,

> é plenamente possível afirmar que o planejamento é imprescindível à gestão administrativa judiciária. Para sua implementação de forma efetiva, se faz mister que o gestor conheça bem cada um dos elementos, suas funções e seus limites, e especialmente as suas deficiências e que se faça com base em uma visão de futuro desraigando-se de um simples cumprimento de orçamento para a adoção de estratégias de administração pública objetivando a eficiência do serviço judicial.[441]

À luz desta necessidade premente, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, editou a Resolução n.º 70, de 18 de março de 2009[442], que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica dentro do Poder Judiciário. Nesta oportunidade fixou quinze objetivos estratégicos, dividindo-os em oito assuntos (eficiência operacional, acesso ao sistema de justiça, responsabilidade social, alinhamento e integração, atuação institucional, gestão de pessoas, infraestrutura e tecnologia,

---

de um Plano Estratégico torna-se a tarefa mais importante da Alta Administração”. CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri)**: o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. Op. cit., p. 35.

[437] “É possível a implantação do planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário, visto que a metodologia aplicada é a mesma que se aplica às demais organizações. Especialmente no setor público é senso comum que a sociedade espera uma administração mais eficiente, pois já está cansada do poder público desgastado com desmandos e administrações irresponsáveis”. WIEDERMANN NETO, Ney. Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Op. cit., p. 30.

[438] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 98.

[439] Ibid., p. 101.

[440] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 99.

[441] Ibid., p. 89.

[442] Revogada e substituída pela Resolução n.º 198/2014, que entrou em vigor a partir de 1º de janeiro de 2015, a fim de instituir a estratégia do Poder Judiciário para o período de 2015 a 2020. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 198, de 1 de julho de 2014.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_198_16062014_03072014152008.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

orçamento) dentre os objetivos destacamos o de n.º 1, qual seja, “garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos”.[443]

Portanto, imperioso, assim mencionar que “na administração judiciária não há mais espaço para que o administrador fique adstrito ao orçamento, como forma de projetar as ações do ano vindouro. É necessário que essa pequenez administrativa seja substituída por uma visão de futuro e para tanto há a necessidade de planejamento a curto, médio e longo prazo”.[444]

2.2 MACROGESTÃO[445]

A macrogestão é aquela realizada no âmbito dos Tribunais, envolve questões administrativas e orçamentárias, bem como a própria necessidade de transparência destas atividades. É também o papel exercido pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ quando da elaboração do relatório Justiça em Números, por exemplo, pois analisa todos os resultados e determina melhoramentos.

Tal atividade encontra-se tipificada no inciso I do art. 96 da Constituição Federal de 1988[446], que dispõe sobre a função administrativa exercida pelo Poder Judiciário, a fim de organizar e gerir seus órgãos e serviços.[447] “Essa atuação administrativa é tarefa desempenhada individualmente pelo magistrado, enquanto

---

[443] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 70, de 18 de março de 2009.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2015.

[444] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 87.

[445] Denominamos de macrogestão, pois entendemos que é de melhor compreensão a fim de diferenciar das modalidades de gestão (estratégica, de pessoas, etc.).

[446] Art. 96. Compete privativamente: I - aos tribunais: a) eleger seus órgãos diretivos e elaborar seus regimentos internos, com observância das normas de processo e das garantias processuais das partes, dispondo sobre a competência e o funcionamento dos respectivos órgãos jurisdicionais e administrativos; b) organizar suas secretarias e serviços auxiliares e os dos juízos que lhes forem vinculados, velando pelo exercício da atividade correicional respectiva; c) prover, na forma prevista nesta Constituição, os cargos de juiz de carreira da respectiva jurisdição; d) propor a criação de novas varas judiciárias; e) prover, por concurso público de provas, ou de provas e títulos, obedecido o disposto no art. 169, parágrafo único, os cargos necessários à administração da Justiça, exceto os de confiança assim definidos em lei; f) conceder licença, férias e outros afastamentos a seus membros e aos juízes e servidores que lhes forem imediatamente vinculados; BRASIL. **Constituição: República Federativa do Brasil.** Op. cit.

[447] Corroboram Carlos Eduardo Mattioli KOCKANNY e Luiza Vieira Sá de FIGUEIREDO, ao afirmar que: “A própria Constituição da República, em seu artigo 96, trata do Juiz Administrador, ao dispor sobre a competência dos tribunais para organizar as secretarias e serviços auxiliares e os juízos, sendo então responsabilidade dos integrantes do próprio Poder Judiciário o trabalho de gestão e planejamento”. KOCKANNY, Carlos Eduardo Mattioli; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão no Poder Judiciário e novos paradigmas.** Disponível em: < http://www.amb.com.br/index_.asp?secao=artigo_detalhe&art_id=1945>. Acesso em: 15 dez. 2015.

agente público, e também institucionalmente pelos Tribunais, no exercício de suas funções decorrentes de sua autonomia administrativa e financeira (...)".[448]

Tal como alhures apontado o Poder Judiciário se encontra numa situação insatisfatória com relação a sua administração. E não é diferente a visão, especificadamente, dos Tribunais de Justiça em si, tal como pondera o desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, Roberto Portugal BACELLAR.[449]

O que se nota, segundo ele, diante do aspecto organizacional, é:

> a) baixa qualidade no atendimento operacional;
> b) ausência de informatização adequada (e padronizada) e falta de controle dos procedimentos nas áreas operacionais;
> c) centralização dos poderes nas mãos dos presidentes de tribunais e ausência de tecnoestrutura;
> d) falta de conhecimento de administração pela cúpula estratégica, com prejuízo da liderança perante as diretorias e assessorias da linha intermediária;
> e) juízes sobrecarregados de processos judiciais, sem disponibilidade de tempo ou condições para dar a devida atenção às atividades administrativas (muitas das quais podem ser desenvolvidas por servidores do quadro ou por outros profissionais específicos e qualificados).[450]

Exceto o último item por ele apontado, que se refere a microgestão, todos os demais aspectos relacionados ao Poder Judiciário são voltados aos Tribunais de Justiça – macrogestão. Segundo Fernanda Estevão PICORELLI, tal situação é motivada pelas "falhas ocorridas na gestão judiciária, decorrentes da ausência de capacitação técnico-administrativa dos juristas (mormente daqueles ocupantes da alta cúpula), e da não utilização por parte destes das modernas ferramentas há muito disponibilizadas pela ciência da administração".[451]

---

[448] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 15.

[449] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 35. Acrescenta, ainda, que "em relação à deficiência organizacional da administração judiciária não há controvérsias. Os dados informativos colhidos da imprensa e das pesquisas só confirmaram o que já era conhecido". Ibidem, p. 40.

[450] Ibid., p. 40-41.

[451] PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 246. Corrobora Roberto Portugal BACELLAR, ao afirmar que: "Quando se analisa o caminho administrativo, ou seja, a gestão administrativa dos tribunais, encontra-se o amadorismo como regra. Só excepcionalmente, em alguns tribunais, são utilizadas técnicas e instrumentos estratégicos de administração". BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 64.

É neste ponto que chegamos a uma das problemáticas preponderantes que envolvem a administração judiciária no viés da macrogestão, a falta de capacitação.[452]

Primeiramente, vale notar que

> quando um magistrado ascende à alta função de Presidente de Tribunal, Corregedor de Justiça ou Membro de Órgão Especial, em tais funções lhe é exigido tomada de decisões administrativas para a organização e o funcionamento do Judiciário.
> Com efeito, entre outros, apresentam-se trabalhos de elaboração, alteração e decisão sobre:
> a) orçamento público;
> b) código de divisão e organização judiciárias;
> c) legislação da magistratura nacional;
> d) legislação específica de procedimentos judiciais; e,
> e) organização e funcionamento de órgãos técnicos e administrativos do Judiciário.[453]

As pessoas que ocupam tais cargos, todavia, são magistrados, portanto, sem a exigibilidade de se ter um conhecimento prévio em administração. E é por esta razão que as práticas administrativas por eles desenvolvidas são reflexos das suas experiências, logo, "descontínuas e ineficientes, consequência de não se lhes imprimir qualquer racionalidade sistêmica".[454]

Fátima Nancy ANDRIGHI, atualmente ministra do Superior Tribunal de Justiça e corregedora nacional do Conselho Nacional de Justiça, em pronunciamento realizado durante o Seminário de Gestão Judicial, promovido pelo Instituto Innovare, em 8 de novembro de 2012, ao ponderar que, para ela a gestão dentro do Poder Judiciário deve ser encarada como a de uma empresa, sustenta que: "ouso afirmar que pode ser considerado um ato de manifesta periculosidade entregar a chave da administração de um tribunal a um desembargador, que, até então, havia apenas dedicado décadas de trabalho prestando jurisdição".[455] Acrescenta, ainda, que: "fica visível que um juiz que não foi preparado adequadamente acabará por administrar o tribunal de maneira tímida e temerosa. E

---

[452] "O Poder Judiciário tem sido administrado por magistrados em geral, com pouco, ou nenhum, conhecimento nas áreas de administração e, via de regra, afirmam não ter tempo a perder com administração". BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 70-71.

[453] MADALENA, Pedro. **Administração da Justiça.** Op. cit., p. 13.

[454] PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 217-218.

[455] ANDRIGHI, Fátima Nancy. Apud CAPERUTO, Ada. Gestão do Judiciário: primeiros passos para o futuro. **Fórum: Revista da Associação dos Magistrados do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, ano 10, n. 33, p. 12-13, out/nov/dez 2012. p. 15.

isso irá redundar, evidentemente, no desempenho da prestação jurisdicional, frustrando o cidadão que espera por isso".[456]

Outro ponto fundamental da difícil situação da administração dos Tribunais de Justiça, é a centralização das atividades nas mãos dos Presidentes.

> Pelo mecanismo de coordenação (por supervisão direta), alguns administradores de tribunais confundem a função jurisdicional (que se impõe pela força) com aquelas destinadas a viabilizá-la. Na condição de juiz (que determina, manda, executa, prende, decide, sem discussão), o administrador não pode carregar para a gestão administrativa os seus superpoderes e, na mesma medida do monopólio jurisdicional, não deveriam, também, presidentes de tribunais, centralizar todas as atividades, até mesmo, por exemplo, a concessão de férias da zeladora.[457]

O prejuízo desta escolha se reflete na ausência de uma visão técnica do Poder Judiciário, consequentemente numa falta de desenvolvimento da administração judiciária com suas ferramentas. Impacta também na falta de um maior planejamento das atividades, de maneira que "as decisões são tomadas em caráter reativo em face à ausência de definições de médio e longo prazos".[458] Além do que, a centralização de tais atividades pode impactar também no descumprimento delas, posto que apenas uma pessoa para realizá-las ou gerenciá-las, possivelmente, não conseguirá atingir o objetivo. Como a exemplo das próprias metas estratégicas, mencionadas por Roberto Portugal BACELLAR, na medida em que se centralizadas as atividades, a gestão empreendedora restará prejudicada.[459]

Ocorre que, tal como afirma o referido autor, "o juiz é um servidor muito caro para desempenhar atividades administrativas corriqueiras".[460] Logo, é cediço que as atividades cotidianas e de menos impacto na instituição devem ser delegadas para os servidores do quadro de pessoal do respectivo Tribunal, a fim de que se tenha distribuição e gerenciamento das atividades a serem desenvolvidas por todos os

---

[456] ANDRIGHI, Fátima Nancy. Apud CAPERUTO, Ada. Gestão do Judiciário: primeiros passos para o futuro. Op. cit., p. 15.

[457] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 70-71.

[458] CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **O princípio da Eficiência na Administração da Justiça.** Op. cit., p. 153.

[459] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 78.

[460] Ibid., p. 105. Além do que, a centralização de tais atividades pode impactar também no não cumprimento delas, posto que apenas uma pessoa para realizá-las, possivelmente, não conseguirá atingir o objetivo. Como a exemplo das próprias metas estratégicas, mencionadas pelo mencionado autor, posto que se centralizadas as atividades, a gestão empreendedora restará prejudicada. Ibid., p. 78.

membros. Isso tudo para se ter, inclusive, uma maior segurança nas tomadas de decisões e possibilidade de capacitação das pessoas envolvidas.[461]

Por fim, o terceiro ponto que acarreta preocupação, é a gestão dos Tribunais serem, de certa forma, vinculada ao período de permanência no cargo, dos seus Presidentes.

Importante a crítica tecida por Ney WIEDERMANN NETO, na medida em que aponta que o período de dois anos para a cúpula permanecer no poder do Tribunal de Justiça é muito curto, porquanto "possível que ocorra a descontinuidade administrativa e a falta de compromisso com medidas até então adotadas pelos gestores que se retiram da função. Todos devem estar comprometidos, de modo que os planos não sejam descartados apenas em face de uma nova vontade, diante da alternância no poder".[462]

Corrobora Vladimir Passos de FREITAS, magistrado renomado dentro do estudo da administração judiciária, ao sustentar que

> a administração dos Tribunais Federais [e também dos Tribunais Estaduais], e consequentemente da primeira instância, não deve ser alterada abruptamente a cada dois anos. Quer-se com isso dizer que devem existir planos de metas por um período mínimo de 04 anos, comprometendo-se a administração posterior com o que for feito pela anterior. Não faz sentido um Presidente gastar elevadas verbas com um plano (p. ex.: qualidade total) se o seu sucesso não continuar os trabalhos. O que se tem a fazer é o Presidente da Corte submeter ao Plenário todas as ações mais ambiciosas e colher um compromisso de continuidade. Se não lograr êxito, deve ter a humildade de recuar e não tomar a iniciativa. Mas se houver a aprovação, agirá ciente de que, ao término de seu mandato, as providencias continuarão. Entre a eleição e a posse deverá haver um prazo mínimo de dois meses para a transição.[463]

---

[461] Roberto Portugal BACELLAR traça um modelo do que ele entende como uma organização devida para os Tribunais de Justiça, o que pode ser visto em BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., 105-109.

[462] WIEDERMANN NETO, Ney. Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Op. cit., p. 31. Corrobora Vilson DARÓS: "Outra questão a causar embaraços à boa administração é a falta de continuidade. As administrações se sucedem de dois em dois anos, sem qualquer planejamento de médio e longo prazos. O novo administrador assume e passa a gerir o Tribunal como se nada do que existia seja aproveitável. Faz terra arrasada e tenta construir um novo palácio. Só que dois anos é um período muito curto para esse intento. Com isso perdeu-se o que havia de bom na administração anterior e na nova pouco se construiu". DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** Op. cit., p. 26-27. No mesmo sentido Roberto Portugal BACELLAR: "Renovam-se as gestões administrativas dos tribunais a cada dois anos, normalmente, e permanece a mesma estrutura simples de baixa aprendizagem, burocrática, centralizada e sem padronização do sistema de informática aos usuários (...), o que contribui com a demora, facilita o erro e gera deficiência no atendimento da atividade-fim, que é a prestação do serviço jurisdicional". BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 44-45.

[463] FREITAS, Vladimir Passos de. **Justiça Federal**: histórico e evolução o Brasil. Curitiba: Juruá, 2003. p. 183.

Notadamente, por questões gerenciais, orçamentárias e também para uma prestação jurisdicional eficaz e eficiente (ainda que indiretamente), a preocupação com a elaboração de planejamentos estratégicos a médio e longo prazo deve abranger não só o período de duração do mandato do presidente eleito. Aliado a tal posicionamento, Antônio Ernani Pedroso CALHÃO pondera que

> a definição de um plano institucional, em regra, de médio e longo prazos permite: a) um tratamento institucional às ações empreendidas com a garantia de sua ininterruptividade; b) sinaliza para todos os agentes o sentido a ser empreendido nas diversas ações; c) substitui o caráter personalista das gestões bienais para administrações institucionais; d) otimiza a utilização dos recursos orçamentários; e) cria referenciais de comparabilidade necessários à fixação de metas de desempenho, além de inúmeras outras vantagens que a Ciência da Administração Pública construiu na profissionalização do serviço público.[464]

Até porque, se verdadeiramente for a afirmação de Vilson DARÓS, de que "o gerenciamento adequado e inovador inicia-se na administração superior dos Tribunais"[465], cuida-se de preocupação destinada a todos os operadores do Direito (juízes, promotores, advogados, etc.), bem como à população de uma maneira geral, posto que haverá, acertadamente, reflexos na prestação jurisdicional.

"O Poder Judiciário, portanto, deve abandonar a cultura jurídica formal e conservadora, apenas preocupada em olhar e resgatar o passado. Todos seus membros devem se conscientizar de que têm um compromisso com a sociedade contemporânea, que é a destinatária dos seus serviços, motivo pelo qual têm a obrigação de pensar e planejar o futuro".[466]

---

[464] CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **O princípio da Eficiência na Administração da Justiça.** Op. cit., p. 155.

[465] DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** Op. cit., p. 26-27. Fortifica tal alegação Vicente de Paula ATAIDE JUNIOR, ao narrar que "gerir o judiciário em bases de otimização dos seus serviços é iniciativa das respectivas cúpulas, mas que deve comprometer todas as suas estruturas. Não se trata de transformar o Poder Judiciário em uma grande empresa, mas adotar as experiências positivas que a atividade empresarial pode fornecer para ampliar a qualidade dos serviços prestados pelo poder". ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça.** Op. cit., p. 107.

[466] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 33. Fortalece Roberto Portugal BACELLAR ao afirmar que "É preciso motivar uma mudança de cultura capaz de viabilizar o início de um ciclo empreendedor alicerçado na profissionalização da administração dos tribunais (e, por consequência, de seus diversos órgãos), para cumprir as promessas de acesso à justiça e efetividade". BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 17. Traz, o referido autor, a possibilidade de contratação de terceiros para o auxílio de tal gerenciamento: "Para avançar na padronização operacional, mais racional dos processos de trabalho e dos serviços, a administração judiciária poderá servir-se de consultores, analistas, estrategistas e administradores, dentre outros profissionais, que integrarão as assessorias de apoio e a tecnoestrutura". Ibid., p. 45. Da mesma forma Fernanda Estevão PICORELLI: "Assim como hoje, diante da conscientização de sua importância, foram admitidos médicos, psicólogos e assistentes sociais". Além disso, não descarta a possibilidade de contratação temporárias de

Retomando, assim, a questão da administração judiciária realizada no âmbito da macrogestão, analisaremos agora pontos salutares dentro desta seara. Como por exemplo, o planejamento.[467] Segundo Ney WIEDEMANN NETO há três modalidades de planejamento dentro do escopo da administração estratégica, são elas:

> - **Planejamento estratégico:** é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizando para a organização.
> - **Planejamento tático:** pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado. Este processo realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.
> - **Planejamento operacional:** tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos.[468]

Os Tribunais de Justiça de alguns Estados já se deram conta que a gestão é algo que merece, a cada dia mais, ser por eles desenvolvida. Isso porque, previamente até mesmo ao advento da Resolução n.º 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça, alguns Estados da federação, como por exemplo Santa Catarina[469] e o Distrito Federal[470], elaboraram seu planejamento estratégico e por ele já desenvolveram práticas melhores de gerenciamento.

---

profissionais ou realização de parcerias. PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 228.

[467] "O planejamento serve de suporte para o encaminhamento de mudanças no sentido da modernização da organização, para a otimização do uso dos seus recursos, para alcançar metas orçamentárias e resultados de produtividade, por exemplo. Em tese, essas ações não podem ser implementadas de forma improvisada, sendo necessário às organizações o planejamento, para uma melhor adequação à globalização, ao nível atual de desenvolvimento tecnológico e social e ao desejo de mudanças reclamadas pela sociedade em geral". WIEDEMANN NETO, Ney. Sistema de gestão de projetos vinculado ao planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e focado na estruturação de um escritório de projetos. p. 55-176. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário:** FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 7. p. 67.

[468] Ibid., p. 74.

[469] "No ano de 2000, com a intenção de humanizar a justiça, fazendo uma administração compartilhada e democrática, livrando-se definitivamente do empirismo e aproveitando a experiência exitosa de informatização da organização realizada entre 1996 e 1997, o PJSC iniciou uma nova concepção sobre o modo de gerir a Instituição. Para tanto, utilizou-se da ferramenta do Planejamento Estratégico". BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. **Histórico do Planejamento Estratégico.** Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/historico-do-planejamento-estrategico>. Acesso em: 30 nov. 2015.

[470] "Desde 2006, o TJDFT utiliza o Planejamento Estratégico para se modernizar, aperfeiçoar o processo organizacional e orientar as ações institucionais para atender às demandas da sociedade". BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Distrito Federal e dos Territórios. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: <http://www.tjdft.jus.br/institucional/gestao-estrategica/planejamento-estrategico>. Acesso em: 1 dez. 2015.

Da mesma forma, o Superior Tribunal de Justiça – STJ, vez que adotou o planejamento estratégico como modelo de gestão em 1998.[471] Ele "adota [a] gestão estratégica calcada na modernização do sistema judicial, por meio de planejamento que permite estabelecer visão estratégica de longo prazo e traduzir as diretrizes organizacionais em ações concretas, atuando nesse sentido com elaboração e gerenciamento de projetos".[472]

Após a edição da Resolução n.º 70/2009 do CNJ todos os Tribunais Estaduais precisaram elaborar o seu planejamento estratégico, devendo atualizá-lo com periodicidade, como por exemplo fizeram os Estados do Paraná[473], Rio Grande do Sul[474], São Paulo[475], Minas Gerais[476], Ceará[477], Pernambuco[478], Rio de Janeiro[479], Alagoas[480] e Amazonas[481].

---

[471] Acrescenta, ainda, que "naquela época, as diretrizes da administração, alinhadas à missão do Tribunal, eram traduzidas para as unidades, que as utilizavam como ponto de partida para traçar seus planos de ação setoriais. A partir de 2004, ocorreu um salto qualitativo no trabalho de desenho da estratégia, com a adoção da metodologia *Balanced Scorecard* – BSC, que resultou em um plano estratégico bianual, tornando esta Corte referência no assunto para diversas organizações públicas". BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Plano STJ 2020.** Disponível em: <http://www.tjdft.jus.br/institucional/gestao-estrategica/planejamento-estrategico>. Acesso em: 1 dez. 2015. p. 7.

[472] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Gestão Estratégica.** Disponível em: < http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt_BR/Conhe%C3%A7a-o-STJ/Gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica>. Acesso em: 1 dez. 2015.

[473] BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. **Planejamento Estratégico 2015-2020.** Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/planejamento-estrategico/-/asset_publisher/TNl6/wiki/id/5467418?inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.tjpr.jus.br%2Fplanejamento-estrategico%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_TNl6%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D2>. Acesso em: 1 dez. 2015.

[474] BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **A Estratégia do Tribunal de Justiça do Rio Grande Do Sul.** Disponível em: < http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/Plano_Estrategico_Tribunal_de_Justica_RS.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2015. Dentro da perspectiva do planejamento estratégico é que o referido tribunal desenvolveu o mapa estratégico referente ao exercício de 2015 a 2020. Vale ponderar que "o Mapa é o resultado de um processo de reflexão estratégica e coleta de ações estratégicas que envolveu 9 mil pessoas, entre Magistrados e Servidores; adicionado a uma série de entrevistas com especialistas em diversas áreas de conhecimento; e ainda um trabalho de verificação da percepção da OAB, Ministério Público, Defensoria Pública e Procuradoria-Geral do Estado, enquanto principais usuários da justiça estadual; e, mais importante, a verificação da imagem da Instituição e o nível de satisfação da população gaúcha com sua justiça, através de uma pesquisa cientificamente conduzida com 1.900 pessoas entrevistadas". BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **A Estratégia do Tribunal de Justiça do Rio Grande Do Sul.** Disponível em: < http://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/planejamento_estrategico/>. Acesso em: 30 nov. 2015. Ainda dentro da seara da administração judiciária, Andréa Rezende RUSSO destaca que "o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul (TJRS) deu seu primeiro passo ao aprovar, em 1995, o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário- PGQJ. Conforme consta na apresentação do Plano, a tendência mundial de busca da eficiência e da eficácia, baseada no sucesso de muitas organizações". RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 29.

Ao tratar sobre o planejamento estratégico como um requisito para o surgimento da implementação de um novo sistema de administração[482], Irineu STEIN JUNIOR, afirma que “na administração judiciária não há mais espaço para que o administrador fique adstrito ao orçamento, como forma de projetar as ações do ano vindouro. É necessário que essa pequenez administrativa seja substituída por uma visão de futuro e para tanto há a necessidade de planejamento a curto, médio e longo prazo”.[483]

Isso porque “o planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização precisa seguir para aproveitar as oportunidades e evitar problemas”.[484]

No que tange ao planejamento estratégico dentro dos Tribunais em si[485], Ney WIEDEMANN NETO contribui no sentido de afirmar que, de uma maneira geral,

---

[475] BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: <http://www.tjsp.jus.br/Download/PlanejamentoEstrategico/PlanejamentoEstrategico_2015_2020.pdf> . Acesso em: 30 nov. 2015..

[476] BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: <http://www.tjmg.jus.br/portal/transparencia/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 30 nov. 2015.

[477] BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: <http://www7.tjce.jus.br/portal-conhecimento/plano/>. Acesso em: 30 nov. 2015.

[478] BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Pernambuco. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: <http://www.tjpe.jus.br/web/planejamento>. Acesso em: 30 nov. 2015.

[479] BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. **Planejamento Estratégico: biênio 2015-2016.** Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/1640314/plano-estrategico-2015-2016.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2015.

[480] BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas. **Planejamento Estratégico 2015-2020.** Disponível em: <http://www.tjal.jus.br/20150528141022_PlanoEstrategicoTJAL-2015-2020.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2015.

[481] BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. **Planejamento Estratégico 2015-2020.** Disponível em: <http://www.tjam.jus.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=406&Itemid=483>. Acesso em: 1 dez. 2015.

[482] Segundo o autor “é plenamente possível afirmar que o planejamento é imprescindível à gestão administrativa judiciária. Para sua implementação de forma efetiva, se faz mister que o gestor conheça bem cada um dos elementos, suas funções e seus limites, e especialmente as suas deficiências e que se faça com base em uma visão de futuro desraigando-se de um simples cumprimento de orçamento para a adoção de estratégias de administração pública objetivando a eficiência do serviço judicial”. STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 89.

[483] Ibid., p. 87.

[484] WIEDEMANN NETO, Ney. Sistema de gestão de projetos vinculado ao planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e focado na estruturação de um escritório de projetos. Op. cit., p. 72.

[485] Para um aprofunfamento, ver BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 32.

ele pode ser compreendido em três fases, são elas: “definição da missão sócio-econômica: sentido de propósito, como o Tribunal será daqui a dez anos e quais os caminhos para chegar lá; construção a nova visão organizacional; [e] reformulação estratégica”.[486]

É neste cenário que ele conceitua o planejamento estratégico, dentro da seara do que chamamos de macrogestão, como sendo “o processo pelo qual a organização se mobiliza para formular as suas estratégias, estabelecer e desdobrar objetivos e metas e elaborar planos de ação para atingí-las, considerando o ambiente interno e externo, atual e futuro”.[487]

Para tanto há a necessidade de se definir algumas etapas, que são distintas entre si, no sentido de avaliar a situação que o Tribunal se encontra e o sentido da sua estratégia.[488] Segundo o referido autor “na revisão da identidade institucional são examinados o negócio, a missão, institucional, os valores e a visão de futuro”.[489] Complementando, a fim de identificar a situação atual do Tribunal, é necessário o exame do que ele denomina de análise ambiental externa (que se configura pelas oportunidades e ameaças) e a interna (que ocorre pela exposição dos pontos fracos e fortes).[490]

Após toda a ponderação sobre o planejamento do Tribunal, o autor finaliza asseverando que para ele o modelo que se mostra mais adequado é o “conhecido como “Escola do Design” ou “Modelo SWOT” (*Streghts* - forças; *Weaknesses* - fraquezas; *Opportunities* - oportunidades; *Theats* - ameaça)”.[491]

Vale notar, todavia, tal como alhures já mencionado, que “dependendo do nível de comprometimento da Alta Administração, isso pode ser uma vulnerabilidade desse processo, mesmo porque a cada dois anos há renovação desse grupo de gestores nos tribunais”.[492]

Dentro desta seara, do reconhecimento do planejamento estratégico como um aspecto fundamental para a administração dos Tribunais de Justiça, a

---

[486] WIEDEMANN NETO, Ney. Sistema de gestão de projetos vinculado ao planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e focado na estruturação de um escritório de projetos. Op. cit., p. 67. Pondera o referido autor que “é possível a implantação do Planejamento Estratégico no âmbito do Poder Judiciário, em qualquer Tribunal, visto que a metodologia aplicada é a mesma que se aplica às demais organizações”. Ibid., p. 78.

[487] Ibid., p. 68.

[488] Id.

[489] Id.

[490] Ibid., p. 69.

[491] Ibid., p. 70.

[492] Ibid., p. 72.

experiência do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro é algo a ser mencionado.

Em 2001 o referido Tribunal assinou convênio com a Fundação Getúlio Vargas – FGV[493], afim de concretizar "uma parceria estratégica cuja importância em muito transcendia um esforço pontual de reforma administrativa no setor público estadual. Tratava-se de uma iniciativa do Poder Judiciário para buscar um novo modelo de gestão, alinhado com os complexos desafios que se apresentam à proteção dos direitos e à observação das normas legais no estado do Rio de Janeiro, na atualidade e no futuro".[494]

O projeto, de uma maneira geral, consistiu em três fases, a primeira delas foi a identificação dos problemas e as suas causas, bem como a discussão das possíveis soluções. A segunda, foi desenvolvida no âmbito da organização em si do Tribunal, com o consequente redesenho de toda a estrutura. A última fase, realizada entre outubro de 2003 a setembro de 2004, dentre outras atividades destaca-se o acontecimento do curso de pós-graduação em Administração Judiciária, com carga horária de 360/horas, "voltado para garantir a sustentação futura das inovações nos processos e sistemas administrativos do Poder Judiciário".[495]

Fazendo alusão ao relatório final elaborado com base no acordo firmado entre o referido Tribunal e a FGV, Irineu STEIN JUNIOR destaca que "a administração do Tribunal considera que para otimizar o trabalho e as mudanças de gestão é imprescindível integrar ações de treinamento para os servidores com suas reais necessidades de trabalho. E entende que o sucesso de um projeto desta natureza depende exclusivamente das pessoas que o conduz e que o encaminhamento da maioria de suas ações está ligada ao comprometimento de seus colaboradores".[496]

No que tange à realização destes cursos, aponta ele, que são considerados como requisito obrigatório para a promoção do servidor.[497] O que, a nosso ver, é

---

[493] Para um maior aprofundamento, ver os artigos compilados que abarcam o desenvolvimento do trabalho realizado no âmbito do acordo entre o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e a Fundação Getúlio Vargas: FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **A Reforma do poder judiciário no estado do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

[494] Ibid., p. 9.

[495] Ibid., p. 11.

[496] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 81.

[497] Id.

uma maneira de fomentar a dissipação da administração entre a cultura, muitas vezes, enraizada no método tradicional que se vem fazendo dia a dia.

Merece destaque, também, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, que adotou prática relevante para buscar a aprimoramento do Judiciário. Criou o que ele denomina de Banco de Práticas Jurisdicionais e de Gestão, que "visa a captar, disseminar e reconhecer o conhecimento gerado no judiciário gaúcho. As práticas implementadas pelos magistrados e servidores são registradas neste sistema informatizado. O validador, magistrado ou diretor de departamento responsável valida a prática com base em três critérios: Legalidade, aplicabilidade e implementabilidade".[498]

Segundo o referido tribunal, as vantagens para a utilização de tal sistema são as seguintes: "reconhecimento dos autores das práticas através da divulgação do trabalho realizado; identificação das Comarcas, Varas e Áreas com boas práticas de trabalho; possibilidade de comunicação direta entre as unidades em todo o Estado; disseminação de práticas gerenciais que melhorem as condições de trabalho; melhores condições de trabalho (produtividade e satisfação)".[499]

Diante dos apontamentos realizados, e também partindo da premissa que "para que ocorra o desenvolvimento da gestão e o seu constante aperfeiçoamento, é necessário a participação e o efetivo comprometimento das pessoas da organização, do mais alto escalão da estrutura judiciária de carreira até o estagiário mais moderno"[500], pactuamos da afirmação de que "as atividades-fim e as atividades-meio são interdependentes e ambas indispensáveis à realização da jurisdição, cabendo aos magistrados e aos dirigentes dos Tribunais a sua gestão".[501] Logo, o gerenciamento (atendendo as peculiaridades da posição ocupada) é algo a

---

[498] BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **Banco de Práticas Jurisdicionais e de Gestão.** Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/site/administracao/plano_de_gestao_pela_qualidade_do_judiciario/praticas_gestao/>. Acesso em: 30 nov. 2015.

[499] Id.

[500] DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento estratégico em Comarca do poder Judiciário. Op. cit., p. 50.

[501] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 16. Fortalece Roberto Portugal BACELLAR: "Com um planejamento estratégico nacional alinhado, atendido o princípio da continuidade, os gestores dos órgãos do Poder Judiciário (administrados pelos tribunais) poderão projetar criativamente a visão administrativa para cumprir, com eficiência, seus respectivos planos de ação e atingir os objetivos de uma Justiça ágil, organizada e eficiente". BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 115-116.

ser realizado por todos os magistrados, sendo Diretor de Foro, Corregedor Geral da Justiça ou Presidente do Tribunal de Justiça.

2.2.1 O PAPEL DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ

Primeiramente, destaca-se que o Conselho Nacional de Justiça – CNJ foi criado num contexto não muito favorável à justiça brasileira, na medida em que se vislumbrava questões de difíceis resoluções, tal como aponta Pedro Rafael Malveira DEOCLECIANO:

> não seria inoportuno dizer da existência de uma verdadeira desordem institucional com relação ao acúmulo de demandas, obediência a princípios de racionalidade, da celeridade processual e da Administração Pública (caso emblemático do nepotismo), o desprestígio das ouvidorias e das raridades das punições disciplinares, e a falta de uma política voltada para a gestão administrativa e financeira.[502]

Mesmo perante deste cenário, quando do surgimento do CNJ[503], questionou-se qual seria o seu papel e o seu alcance, ante a independência que possui o Poder Judiciário. Fenômeno que ensejou vários debates e, inclusive, a arguição de sua inconstitucionalidade por meio da ADI nº 3.367-1/DF.[504]

Dentro da esfera do nosso estudo – da administração judiciária –, posto que não é objeto desta pesquisa a discussão sobre o alcance das competências do CNJ, entendemos que o que predomina, diante das práticas administrativas (de gestão,

---

[502] DEOCLECIANO, Pedro Rafael Malveira. **O Conselho Nacional de Justiça e o controle democrático do Poder Judiciário: uma realidade possível.** São Paulo: Malheiros Editores, 2010. p. 59.

[503] O surgimento deste órgão ocorreu com a Emenda Constitucional n.º45/2004. Sendo efetivamente implantado em 14-6-2005, de acordo com a Resolução n.º 1 do referido órgão. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n.º 1, de 29 de junho de 2005. Disponível em: < http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos//_1_29062005_11102012200209.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016. Segundo Sérgio BERMUDES a criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ foi a maior novidade da Emenda Constitucional n.º 45/2004 (da mesma forma o Conselho Nacional do Ministério Público). BERMUDES, Sérgio. **A reforma do judiciário pela emenda constitucional n. 45.** Op. cit., p. 2. "Nesse contexto do movimento acesso à Justiça, que sempre andou em sintonia com a chamada crise da justiça, inserem-se os recursos repetitivos, a repercussão geral e o Conselho Nacional de Justiça como possíveis caminhos para a realização do princípio constitucional da efetividade da prestação jurisdicional". OLIVEIRA, André Macedo. **Efetividade Jurisdicional**: Recursos repetitivos, repercussão geral e o Conselho Nacional de Justiça. Op. cit., p. 12-13.

[504] A referida Ação Direta de Inconstitucionalidade teve como objeto a instituição do CNJ em si, presente em partes dos artigos 1º e 2º da Emenda Constitucional n. 45/2004. BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 3.367-1/DF.** Relator: Ministro Cezar Peluzo. Disponível em: < http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=363371>. Acesso em: 15 abril 2015.

planejamento, modernização, etc.), é uma harmonia entre as funções exercidas por este órgão e as atividades do Poder Judiciário, como será abordado em seguida.[505]

Neste sentido reforça Pedro Rafael Malveira DEOCLECIANO ao alertar que:

> A instituição do CNJ não tem o condão de mitigar a independência do Judiciário, muito menos interferir na função típica do magistrado. A sua tarefa primordial é dinamizar a atividade jurisdicional, propiciando, através das políticas administrativas e de metas de racionalização dos processos, reorganização interna, promoção e respeito à magistratura brasileira e, principalmente, a tentativa de adequação aos anseios sociais de acesso à justiça.[506]

Desta maneira, no que tange autonomia do magistrado no âmbito administrativo, vale ponderar o que Vanderlei DEOLINDO menciona, vejamos:

> A independência jurisdicional tão protegida por todos, não se confunde com independência administrativa. A independência de julgar é garantia fundamental da cidadania, não apenas da Magistratura como algumas vezes mencionado. A mesma independência, no entanto, não ocorre no âmbito administrativo, onde o juiz, enquanto gestor, está vinculado aos princípios estabelecidos no art. 37 da Constituição Federal – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência –. Merece destaque, nessa abordagem, o primeiro e o último – legalidade e eficiência –, ficando o magistrado gestor subordinado às políticas administrativas estabelecidas pelo Tribunal a que está vinculado e ao Conselho Nacional de Justiça, o órgão constitucional responsável por nortear a atuação administrativa e financeira de todo o Poder Judiciário.[507] (sem grifo no original)

Por conseguinte, o juiz-gestor, e também os demais magistrados que exercem cargos de chefia (Presidente do Tribunal de Justiça, Corregedor Geral da Justiça, por exemplo), devem se ater, necessariamente, as metas instituídas pelo CNJ, o que ocorre anualmente.

Ultrapassado este esclarecimento, forçoso trazermos à lume que o Conselho Nacional de Justiça[508] é parte integrante do Poder Judiciário, nos termos do artigo

---

[505] Para um estudo crítico sobre o papel do Conselho Nacional de Justiça, de uma maneira geral, e a sua interferência no Poder Judiciário, ver GUERRA, Gustavo Rabay. **Independência e Integridade**: O Conselho Nacional de Justiça e a Nova Condição da Política Judicial. 2010. 455 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito da Universidade de Brasília, Brasília, 2010. p. 135-156. Também nesta seara, ver DEOCLECIANO, Pedro Rafael Malveira. **O Conselho Nacional de Justiça e o controle democrático do Poder Judiciário: uma realidade possível?** 2010. 133 p. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2010. Neste sentido, mas envolvendo especificadamente o controle disciplinar, ver FRANCO, Ivan Candido da Silva de; CUNHA, Luciana Gross. O CNJ e os discursos do direito e desenvolvimento. **Revista de Direito GV**, São Paulo, p. 515-534, jul./dez. 2013.

[506] DEOCLECIANO, Pedro Rafael Malveira. **O Conselho Nacional de Justiça e o controle democrático do Poder Judiciário**: uma realidade possível. Op. cit., p. 60-61.

[507] DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento estratégico em Comarca do poder Judiciário. Op. cit., p. 42.

[508] Flávio Dino de Castro e COSTA alerta que “a Reforma do Judiciário deve ser recebida como uma grande vitória do processo de democratização do Estado brasileiro, especialmente pela

92, inciso I-A, da Constituição Federal.[509] Possui um total de quinze membros[510] e sua natureza é exclusivamente administrativa.

As competências do CNJ estão dispostas no art. 103-B, §4º, da Constituição Federal de 1988, sendo que as principais para o objeto do presente estudo são: "zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura (...)"; "zelar pela observância do art. 37 (...)"; "elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário"; "elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho (...)".[511]

Esmiuçando as competências dispostas no referido artigo, Isabella BERTONCINI, Augusto de Oliveira MONTEIRO e Élvia FADUL destacam que:

> Suas principais atribuições são: a) definir o planejamento estratégico e a gestão administrativa dos tribunais; b) controlar disciplinarmente e correcionalmente as atividades dos magistrados; e, c) controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário brasileiro, à exceção do Supremo Tribunal Federal (STF), e supervisionar o desempenho funcional dos magistrados.
> Dentre suas diretrizes, destacam-se: a) planejamento estratégico, controle e proposição de políticas judiciárias; b) modernização tecnológica do Judiciário; c) ampliação do acesso à justiça, pacificação e responsabilidade social; d) garantia de efetivo respeito às liberdades públicas e às execuções penais.[512]

Marcelo Ribeiro UCHÔA, por sua vez, resume a competência deste órgão no "dever-poder que possui de exercitar as atividades administrativas fixadas em lei, especialmente o controle da atividade administrativo-financeira do Judiciário e o controle ético-disciplinar de seus membros".[513] Vale esclarecer que "o que o CNJ realiza não é controle externo, mas um papel ampliado das corregedorias e

---

criação de um novo instrumento de exercício do autogoverno e controle do aparelho judiciário – o Conselho Nacional de Justiça, instalado em junho de 2005". COSTA, Flávio Dino de Castro e. O Conselho Nacional de Justiça: competências e aspectos processuais. p. 77-95. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. **Direito e administração da justiça.** Curitiba: Juruá, 2006. p. 77.

[509] BRASIL. **Constituição: República Federativa do Brasil.** Op. cit.

[510] Nos termos do art. 103-B da Constituição Federal de 1988. Id.

[511] BRASIL. **Constituição: República Federativa do Brasil.** Op. cit.

[512] BERTONCINI, Isabella; MONTEIRO, Augusto de Oliveira; FADUL, Élvia. Gestão Estratégica e Reforma do Poder Judiciário: o Caso do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Op. cit., p. 3-4.

[513] UCHÔA, Marcelo Ribeiro. **Controle do Judiciário: da expectativa à concretização. O primeiro biênio do Conselho Nacional de Justiça.** 2007. 207 p. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Fundação Edson de Queiroz. Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Centro de Ciências Jurídicas, Fortaleza, 2007. p. 67.

administração dos tribunais de justiça, caracterizando-se como órgão de autocontrole do poder Judiciário".[514]

Relevante destacar que embora o controle dos atos administrativos e financeiros do Poder Judiciário seja realizado pelo Tribunal de Contas do respectivo Estado, o Conselho Nacional de Justiça funciona aqui, tal como bem menciona o Desembargador Roberto Portugal BACELLAR, como um órgão de "superposição"[515], exercendo como um órgão concorrente no controle exercido pelos Tribunais de Contas. Nesta seara, vale apontar a edição da resolução n.º 195, de 3 de junho de 2014, que dispõe sobre a distribuição de orçamento nos órgãos do Poder Judiciário, tanto de 1º quanto de 2º grau.[516]

Vale apontar que "a criação do Conselho Nacional de Justiça, pela Emenda Constitucional n.º 45/2004 mudou a lógica da administração e do controle do Poder Judiciário, em todas as suas instâncias e níveis. Assim, a transparência, a estrutura, a competência e a efetividade de seus provimentos estão muito mais direta pelo conhecimento e crivo da sociedade, pela própria forma de composição desse novo órgão de administração judiciária nacional".[517]

Considerando a necessidade que se verificava no Poder Judiciário, de implementar políticas de aperfeiçoamento, racionalização e modernização dos serviços judiciais, e que umas das principais atribuições do CNJ é de índole administrativa, exerceu ele um relevante papel, na medida em que, por meio de resoluções, "traçou, de modo geral, os objetivos, as metas, as linhas de atuação e sugeriu algumas ações, cabendo a cada Tribunal a tarefa de adequar ou alinhar estas à sua realidade".[518]

Dentro desta perspectiva, afirma Heliana Coutinho HESS que a atuação do CNJ

---

[514] PRADO, Rebeca Mokowski de Oliveira. **Política Judiciária e Razoável Duração do Processo**: democratização institucional e balizas judiciárias. Op. cit., p. 126.

[515] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 16.

[516] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 195, de 3 de junho de 2014.** Disponível em: < http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_195_03062014_04062014170258.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

[517] WIEDERMANN NETO, Ney. Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Op. cit., p. 77.

[518] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 90-91.

> na reestruturação administrativa judicial e do ministério público tem sido positiva porque tem feito o levantamento da situação administrativa da justiça, por meio do controle administrativo e de planejamento financeiro do Poder Judiciário. A racionalização e padronização do serviço judicial por meio de resoluções e portarias, visa a unificar os procedimentos e unificar as práticas administrativas dos ofícios e seções.[519]

À vista de tal diretriz, principalmente no que tange à racionalização e unificação de determinadas práticas, vale notar, por exemplo, a uniformização dos números dos processos judiciais a nível nacional. Estipulou o CNJ, em 16 de dezembro de 2008, por meio da resolução n.º 65, que a estrutura da numeração deveria se dar de determinada forma. E os órgãos do Poder Judiciário teriam até 31-12-2009 para implantar tal medida.[520]

Inserido na temática da administração judiciária, observa-se que o CNJ é encarado como o responsável pelo grande avanço das medidas adotadas pelos Tribunais de Justiça neste aspecto. Fortalece, assim, Fernanda Estevão PICORELLI:

> A criação do Conselho Nacional de Justiça é de importância impar sob à ótica da administração judiciária, porque se constitui órgão superior, plural, composto por representantes de todos os segmentos da magistratura, representantes dos advogados, do Ministério Público e da sociedade, e, por isso, que tem condições de coordenar e conformar a formulação das estratégias e políticas de gestão que possibilitem a resolução dos graves problemas de que padece o sistema judiciário *na sua integralidade*. Com a criação do Conselho, as iniciativas e ações de gestão administrativa, operadas de maneira esparsa e divergente, passam agora a contar com um órgão de centralização e articulação.[521] (sem grifo no original)

Corrobora Rebeca Mokowski de Oliveira PRADO, ao afirmar que “a atuação do CNJ em face de projetos políticos voltados para modernização e superação de deficiências do poder Judiciário rompe visões e práticas fragmentárias da administração judiciária, planejando e coordenando administrativamente e de forma vinculativa a atuação dos tribunais de justiça ao realizar produção e controle

---

[519] HESS, Heliana Coutinho. O princípio da eficiência e o Poder Judiciário. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo**, v. 105, p. 211-239, jan./dez. 2010. p. 229.

[520] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 65, de 16 de dezembro de 2008.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_65_16122008_04032013165912.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

[521] PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 226.

gerencial em atendimento à necessidade reguladora, corretora e estimuladora do Estado".[522]

É neste momento que abordaremos um dos trabalhos fundamentais do Conselho Nacional de Justiça tanto para o Poder Judiciário quanto para a sociedade, que é o sistema de estatística do Poder Judiciário realizado pelo CNJ, e hoje conhecido pelo relatório "Justiça em Números", que teve início em 2005, com a resolução n.º 4, de 16/08/2005.[523]

O referido relatório é uma ferramenta que compila todos os dados desta atividade desenvolvida por ele em âmbito nacional. E é com base neste resultado que se desenvolvem metas a serem cumpridas pelos Tribunais dos Estados, o que, excetuando as críticas[524], contribui ao menos para uma melhora em termos de gestão do Poder Judiciário.[525]

Vale notar, neste escopo, conforme assegura Heliana Coutinho HESS que

> o planejamento plurianual orçamentário, de levantamento estatístico de dados e movimentação de cartórios, de juízes por habitante, de distribuição de serventuários, uniformização da tecnologia de informatização para racionalizar os procedimentos tem sido relevante como auditoria interna do órgão administrativo do CNJ. Esta finalidade tem como principal escopo levantar as distorções e problemas do Judiciário nos Estados da Federação, a fim de melhorar em âmbito nacional a prestação jurisdicional.[526]

---

[522] PRADO, Rebeca Mokowski de Oliveira. **Política Judiciária e Razoável Duração do Processo**: democratização institucional e balizas judiciárias. Op. cit., p. 128-129. Acrescenta, ainda, que "a peculiaridade dessas metas e planejamentos desvela-se justamente na globalização de respostas em relação à administração judicial da justiça no que diz respeito à eficiência operacional, gestão de pessoas, infraestrutura e tecnologia, orçamento e atuação institucional; não mais tratadas de maneira pontual por cada tribunal de justiça, mas de forma nacionalmente integrada e vinculada". Ibid., p. 130-131.

[523] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 4, de 16 de agosto de 2005.** Disponível em: < http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_4_16082005_11102012201830.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

[524] Que embora não sejam o foco no presente estudo, serão abordadas logo mais.

[525] "Os dez anos da primeira edição do relatório Justiça em Números configuram uma excelente oportunidade para o registro de um salto evolutivo nas políticas judiciárias do país. A experiência acumulada nessa quase primeira década desde a edição da Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, proporciona um balanço cujo saldo é positivo. Pela primeira vez na história do Poder Judiciário, já são palpáveis os avanços institucionais obtidos na coleta, sistematização e análise das informações reunidas sobre as organizações que o compõem. O reconhecimento desse aprendizado e o conhecimento atualmente disponível sobre os recursos humanos e orçamentários necessários à realização da Justiça, além dos níveis de eficiência e produtividade de cada tribunal, certamente colocam o Brasil em posição de destaque na produção e na análise das estatísticas judiciais". BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2014**: ano-base 2013. Brasília: CNJ, 2014. Op. cit., p. 392.

[526] HESS, Heliana Coutinho. O princípio da eficiência e o Poder Judiciário. Op. cit., p. 230.

Um exemplo do impacto da elaboração de tais índices, é a edição da resolução n.º 194, de 26-5-2014, que diante o número exorbitante de processos que tramitam no 1º grau de jurisdição, observado na compilação dos dados estatísticos de âmbito nacional apresentados no relatório do Justiça em Números de 2013, instituiu a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição. Que tem por objetivo primordial "desenvolver, em caráter permanente, iniciativas voltadas ao aperfeiçoamento da qualidade, da celeridade, da eficiência, da eficácia e da efetividade dos serviços judiciários da primeira instância dos tribunais brasileiros (...)".[527]

A fim de cooperar com os dados estatísticos enviados e compilados pelo CNJ, até mesmo como uma forma de garantir maior segurança das informações, por meio da resolução n.º 49, de 18-12-2007, o CNJ estabeleceu a necessidade de criação pelos órgãos do Poder Judiciário, incluindo os Tribunais de Justiça dos Estados, de um núcleo para o desenvolvimento de estatística e gestão estratégica.[528]

Isso porque, "a criação de indicadores, que seriam mensurados regularmente, permitiria a construção de um quadro comparativo do funcionamento da Justiça em todo o país, possibilitando o aprimoramento entre todas elas, e a correção de distorções que limitam ou dificultam um acesso rápido e de qualidade à Justiça, gerando celeridade nos processos e qualidade no atendimento à sociedade".[529]

De ímpar relevância destacar que "o acompanhamento ordinário desses indicadores e os respectivos resultados, consagram a máxima elementar na administração, de que só se gerencia aquilo que se mede".[530]

Sob à luz de tais índices[531] e em conjunto com o Poder Judiciário, foi desenvolvida as metas nacionais. Instituída pela primeira vez em 2009, no 2º

---

[527] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 194, de 26 de maio de 2014.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_194_26052014_28052014142500.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

[528] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 49, de 18 de dezembro de 2007.** Disponível em: < http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_49_18122007_11102012185853.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

[529] BERTONCINI, Isabella; MONTEIRO, Augusto de Oliveira; FADUL, Élvia. Gestão Estratégica e Reforma do Poder Judiciário: o Caso do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Op. cit., p. 6.

[530] DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento estratégico em Comarca do poder Judiciário. Op. cit., p. 43-44.

Encontro Nacional do Judiciário, possui regularidade anual e seus parâmetros são sempre estabelecidos nos encontros nacionais do Poder Judiciário, onde se reúnem os presidentes ou representantes dos tribunais do país. Tais metas tiveram o intuito inicial de nivelamento entre os Tribunais, hoje, podemos dizer que elas possuem como objetivo primordial reduzir o acervo pendente de julgamento ao passo em que aumenta o volume de processos julgados.[532] Vale notar que, nesta oportunidade, "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".[533]

Ao tratar sobre a referida meta de produtividade, Vanderlei DEOLINDO alerta que, o estabelecimento de metas para julgamento trouxe certa resistência, pois se tratava de uma mudança. Segundo ele, no entanto, "essa meta veio a institucionalizar uma preocupação fundamental, sendo inarredável a responsabilidade do Magistrado e de todos os agentes do processo, no sentido de também, e efetivamente, priorizar os feitos mais antigos, para que seja garantida a razoável duração do processo".[534]

Acrescenta, ainda, que "com o esforço permanente no sentido de alcançar essas metas, e outras que virão nos anos seguintes, está se instituindo um processo cultural virtuoso de melhoria continua, firmado em resultados, que já está contribuindo para o aperfeiçoamento dos serviços judiciários, voltado para a realização da justiça em tempo razoável, com qualidade, eficiência e efetividade".[535]

Corrobora Clóvis DEMARCHI ao mencionar que "o CNJ vem traçando metas de produtividade a serem cumpridas pelo Poder Judiciário nacional, com o objetivo de proporcionar maior agilidade e eficiência à tramitação dos processos, melhorar a

---

[531] "Para a busca da eficiência, estão se tornando conhecidos os instrumentos e indicadores criados pelo CNJ para aferir a taxa de congestionamento dos tribunais e identificar os respectivos gargalos". BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 22.

[532] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Metas Nacionais.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas>. Acesso em: 14 jan. 2016.

[533] Id.

[534] DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento estratégico em Comarca do poder Judiciário. Op. cit., p. 45. Acrescenta Roberto Portugal BACELLAR: "Só se fala em "Meta 2" e, até mesmo fora do ambiente judiciário, o CNJ tem sido reconhecido como o mentor (responsável) pela agilização dos processos judiciais". BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 22.

[535] DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento estratégico em Comarca do poder Judiciário. Op. cit., p. 46.

qualidade do serviço jurisdicional prestado e ampliar o acesso do cidadão brasileiro à justiça".[536]

Há grande discussão hoje acerca da avaliação do Poder Judiciário pelas metas da produtividade. O debate referente à esta temática em si não é estudo a ser traçado no presente trabalho, posto que se o fizesse implicaria em um indesejado desvio de rota.[537]

---

[536] DEMARCHI, Clóvis. As metas do CNJ: controle e parâmetro para o prazo razoável do processo e o princípio da eficiência. **Revista Direito e Política**, v. 6, n. 2, p. 693-709, 2011. p. 702.

[537] Entretanto, não poderíamos nos abster de trazer breves ponderações de alguns autores: Juiz do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (TRT-PR) e também doutor em Direito pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Leonardo Vieira Wandelli, em palestra proferida, em 25-11-2015, no 9º Encontro Nacional do Poder Judiciário, sobre a saúde e qualidade de vida no trabalho, "defendeu que as atividades produtivas dos juízes não sejam avaliadas apenas quantitativamente, por meio de estatísticas. Segundo Wandelli, esse método estimula a competitividade entre a categoria. Incentivar a competição entre colegas é problemático na medida em que gera, segundo o especialista, efeitos negativos sobre o trabalho realizado pela Justiça, como uma tendência à individualização dos trabalhadores, desinteresse pelo trabalho dos colegas, falta de solidariedade entre os pares e riscos para a saúde". Corroborou "o conselheiro do CNJ que presidiu a palestra, Carlos Eduardo Dias, [ao passo em que afirmou que] as estatísticas não são suficientes para medir a qualidade do serviço prestado pelo Poder Judiciário à sociedade". MONTENEGRO, Manuel Carlos. Especialista defende nova avaliação do trabalho dos magistrados. **Agência CNJ de Notícias**, 26 de novembro de 2015. Disponível em: <http://cnj.jus.br/noticias/cnj/81041-especialista-defende-nova-avaliacao-do-trabalho-dos-magistrados>. Acesso em: 28 nov. 2015. No mesmo sentido Claudia Maria BARBOSA: "É incorreto mensurar lucro, produtividade, relação custo/benefício, serviço adequado, risco, para avaliar a Justiça, quando o funcionamento ótimo do Judiciário impõe variáveis distintas, muitas vezes contrapostas a esses indicadores". A própria autora reconhece, todavia, que "faltam estudos que qualifiquem e definam a natureza da prestação jurisdicional, e essa omissão dificulta a construção metodológica de indicadores capazes de expressar adequadamente as atividades do Judiciário". BARBOSA, Claudia Maria. Poder Judiciário: reforma para quê? **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, n. 46, out. 2007. Disponível em <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_%20leitura&artigo_id=2339>. Acesso em: 30 jun. 2015. E também, Wagner de Freitas CORDEIRO: "É interessante destacar que o trabalho desenvolvido pelo Judiciário não se coaduna com as técnicas do setor produtivo, nosso trabalho é qualitativo e o atendimento de metas de produtividade, invariavelmente, sacrifica a qualidade desse trabalho, além de gerar uma jurisdição de números e insensível". CORDEIRO, Wagner de Freitas. O CNJ e o produtivismo do Judiciário. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, n. 46, out. 2007. Disponível em: <http://www.sindjustica.org.br/documentos_importantes/listagem_documentos.asp>. Acesso em: 26 mai. 2015. Nesse sentido, Cláudio Luís MARTINEWSKI alerta que "uma primeira dificuldade a ser analisada refere-se ao fato de que a atividade de prestação de serviço, como é a do Poder Judiciário, necessita de uma adequação da relação de magistrados e servidores com a demanda, pois ela é que determinará os indicadores qualitativos da atividade prestada -, numa equação em escala acerca da qual se pode afirmar que a maior ou a menor existência dessa infra-estrutura acarretará em igual proporção não só a quantidade da respectiva distribuição da Justiça de modo útil e a tempo, mas também a qualidade da distribuição de tal valor tão caro à cidadania". MARTINEWSKI, Cláudio Luís. Definição dos Critérios de Promoção e Remoção por Merecimento dos Magistrados como Instrumento de Gestão e de Desenvolvimento Institucional. p. 11-76. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 6. p. 55. Para um maior aprofundamento acerca da temática, no sentido de que ele propõe um novo método de análise quanto à produtividade, ver o autor mencionado: MARTINEWSKI, Cláudio Luís. Definição dos Critérios de Promoção e Remoção por Merecimento dos Magistrados como Instrumento de Gestão e de Desenvolvimento Institucional. p. 11-76. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 6. p. 55-62.

Na perspectiva do estudo do presente trabalho, entendemos que a implementação do programa de metas pelo CNJ se insere com grande relevância, ao passo em que se mostra eficaz para uma prestação jurisdicional mais célere, precipuamente quando se trata do atendimento ao direito fundamental à duração razoável do processo. Isso porque, traça objetivos ao Poder Judiciário a serem cumpridos em determinado lapso temporal.[538] Como a exemplo das metas nacionais que a Justiça Estadual deve alcançar referente ao exercício de 2016, vejamos:

> **- Meta 1 de 2016:** Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente.
> **- Meta 2 de 2016:** Identificar e julgar, até 31/12/2016, pelo menos: 80% dos processos distribuídos até 31/12/2012 no 1º grau, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2013 no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2013 nos Juizados Especiais e Turmas Recursais.
> **- Meta 3 de 2016:** Aumentar os casos resolvidos por conciliação em relação ao ano anterior e aumentar o número de CEJUSCs.
> **- Meta 4 de 2016:** Identificar e julgar até 31/12/2016, 70% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídas até 31/12/2013;
> **- Meta 5 de 2016:** Identificar o número e a situação dos processos de execução até 31/12/2016.
> **- Meta 6 de 2016:** Identificar e julgar, até 31/12/2016, 60% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2013 no 1º grau, e 80% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2014 no 2º grau.
> **- Meta 7 de 2016:** Gerir estrategicamente as ações de massa com identificação e monitoramento do acervo de demandas repetitivas.
> **- Meta 8 de 2016:** Implementar projeto com equipe capacitada para oferecer práticas de Justiça Restaurativa, implantando ou qualificando pelo menos uma unidade para esse fim, até 31.12.2016.[539]

Vale notar que, quando nos referimos às metas nacionais, elas não se consubstanciam tão apenas na produtividade em si, mas englobam outras temáticas, como a exemplo da ponderação tecida por Roberto Portugal BACELLAR, vejamos:

---

[538] Fortifica Vanderlei DEOLINDO ao ponderar que "Sem prejuízo de uma série de outras providências estruturais que podem ser adotadas, o estabelecimento de meta temporal parece ser uma das que merece ser imediatamente ordinarizada pelos gestores das unidades judiciárias – os juízes –, e incorporada na cultura forense". DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento estratégico em Comarca do poder Judiciário. Op. cit., p. 45. Do mesmo modo: "a imposição de metas razoáveis é extremamente positiva, na medida em que orienta os juízes a priorizar o julgamento dos processos mais antigos, demonstrando à sociedade que há perspectiva de conclusão, em prazo adequado e com o uso dos meios de trabalho disponíveis". FRANÇA, Giselle de Amaro e. Como o Poder Judiciário presta contas à sociedade? **Revista Consultor Jurídico**, 25 de janeiro de 2015. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2015-jan-25/segunda-leitura-poder-judiciario-presta-contas-sociedade>. Acesso em: 17 jan. 2016.

[539] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Metas Nacionais.** Op. cit.

> O próprio CNJ, como gestor de políticas gerenciais de uma magistratura nacional, a partir da visão de que o Poder Judiciário seja reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social, tem formulado recomendações e baixado resoluções dirigidas aos tribunais, que indicam ser necessária uma formação interdisciplinar voltada a preparar, capacitar e aperfeiçoar continuamente os magistrados e servidores para, no cumprimento das metas estabelecidas, atender, no contexto de programas de qualidade, as expectativas do jurisdicionado como cidadão. São exemplos as novas metas para o ano de 2010 estabelecidas pelo CNJ, dentre elas a meta 8, que consiste na promoção de cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino à distância.[540] (sem grifo no original)

Uma das relevantes contribuições do CNJ para a administração judiciária dos Tribunais, tal como alhures mencionado, foi disciplinar a implementação do planejamento estratégico[541], que se deu pela resolução n.º 70, de 18-3-2009, que posteriormente foi revogada e substituída pela resolução n.º 198, de 1-7-2014, a fim de instituir a estratégia do Poder Judiciário para o período de 2015 a 2020.

Ao analisar o papel do CNJ dentro da perspectiva do planejamento estratégico Irineu STEIN JUNIOR pondera que: "Movido pela necessidade de aperfeiçoar, racionalizar e modernizar os serviços judicias, bem como de conferir maior continuidade administrativa aos tribunais, independentemente das alternâncias de seus gestores, o Conselho Nacional de Justiça, traçou, de modo geral, os objetivos, as metas, as linhas de atuação e sugeriu algumas ações, cabendo a cada Tribunal a tarefa de adequar ou alinhar estas à sua realidade".[542]

O Conselho Nacional de Justiça, dentre as suas atribuições e diretrizes, possui a de zelar pela capacitação dos servidores do Poder Judiciário. É o que se constata por meio da edição das resoluções n.º 111, de 6-4-2010, que criou o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud;[543] a resolução n.º 126, de 22-2-2011, que dispôs sobre o plano nacional de capacitação

---

[540] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 88.

[541] "No que tange ao planejamento estratégico, a Resolução nº. 70/2009 do CNJ disciplinou o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, fixando objetivos, diretrizes e determinando aos tribunais que elaborassem seus planos estratégicos, tomando como base os seguintes temas: eficiência operacional; acesso à justiça, responsabilidade social; alinhamento e integração; atuação institucional; gestão de pessoas e infraestrutura. Assim, após a construção de um mapa estratégico, foram estabelecidas dez metas a serem alcançadas pelo Judiciário em 2009". BERTONCINI, Isabella; MONTEIRO, Augusto de Oliveira; FADUL, Élvia. Gestão Estratégica e Reforma do Poder Judiciário: o Caso do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Op. cit., p. 3-4.

[542] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 90-91.

[543] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 111, de 6 de abril de 2010.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_4_16082005_11102012201830.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

judicial de magistrados e servidores do Poder Judiciário[544], que foi revogada pela resolução n.º 178, de 8-8-2013, vez que a resolução n.º 159, de 12-11-2012, abarcou a temática ao tratar sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário;[545] e, a resolução n.º 192, de 8-5-2014, que deliberou sobre a política nacional de formação e aperfeiçoamento dos servidores.[546]

Ao mencionar o grande avanço que se teve com o advento da resolução n.º 126, Carlos Eduardo Mattioli KOCKANNY e Luiza Vieira Sá de FIGUEIREDO ponderam que "a intenção do CNJ foi de integrar estas Escolas em um sistema harmônico e conjugar os esforços de cada uma, na busca pelo ideal comum de excelência técnica e ética da Magistratura nacional e dos servidores da Justiça".[547]

A resolução n.º 159 se mostra de grande importância diante da temática do nosso estudo, na medida em que clarifica a necessidade de capacitação dos magistrados. Importante mencionar que esta capacitação deve ser realizada por intermédio do Conselho Nacional de Justiça, ao instituir políticas aos Tribunais, e também das Escolas Judiciais ou de Magistratura dos Estados, que foram destinadas, segundo esta resolução, para realizar tal atividade.

Neste escopo, observou Suzy Cavalcante KOURY, doutora em Direito pela UFMG e Desembargadora Federal do Trabalho do TRT da 8ª Região, que já em 2009 o CNJ ressaltou a necessidade de capacitação do magistrado, isso porque umas das metas nacionais ao ser obtida pelo Judiciário era a de "capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas".[548]

---

[544] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 126, de 22 de fevereiro de 2011.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_126_22022011_23042014184909.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

[545] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 159, de 12 de novembro de 2012.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_159_17102012_19112012145120.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

[546] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 192, de 8 de maio de 2014.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_192_08052014_09052014145300.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

[547] KOCKANNY, Carlos Eduardo Mattioli; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão no Poder Judiciário e novos paradigmas.** Op. cit.

[548] KOURY, Suzy Cavalcante. **Planejamento Estratégico do Poder Judiciário**: o papel das Escolas Judiciais. Disponível em: <http://www.enamat.jus.br/wp-content/uploads/2010/02/TD06_SuzyKouryCorrigido_8_PLANEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-

Anelando-se aos aspectos favoráveis da criação do CNJ, vale apontar a sua contribuição para a dissipação da democracia dentro do Poder Judiciário, vejamos:

> A instituição do Conselho Nacional de Justiça, de composição heterogênea, era providência necessária para a transição rumo ao modelo democrático-contemporâneo, pois possibilita eliminar certas interferências nefastas do corporativismo judiciário, que impedem o aprofundamento da democracia judiciária. A composição heterogênea, com participantes do Judiciário, do Ministério Público, da OAB e da sociedade civil, permite um autocontrole desejável para evitar os expedientes não democráticos ou corporativos.[549]

Por fim, diante das ponderações tecidas sobre o papel do Conselho Nacional de Justiça, constata-se que dentro da seara que ele se insere, da macrogestão, ele exerce um relevante papel. Precipuamente no que tange à implementação de políticas administrativas de gerenciamento. “Com a implementação de diretrizes nacionais destinadas a nortear a atuação institucional de todos os serviços judiciários brasileiros, [o Conselho Nacional de Justiça] deu um salto fundamental e os avanços já começam a ser percebidos pela própria sociedade”[550], até mesmo com a “aceleração da prestação jurisdicional”.[551]

Assim é que corroboramos do mesmo entendimento que Vanderlei DEOLINDO: “enquanto se diz que o Supremo Tribunal Federal é o guardião da Constituição Federal, pode-se afirmar que o Conselho Nacional de Justiça é o guardião das políticas de atuação administrativa, financeira e disciplinar do Poder Judiciário Nacional”.[552]

2.2.2 GOVERNANÇA E *ACCOUNTABILITY*

Ainda no escopo da macrogestão, aliadas ao papel exercido pelo Conselho Nacional de Justiça, sendo esse, como será demonstrado a seguir, uma forma de

---

DO-PODER-JUDICI%C3%81RIO-O-PAPEL-DAS-ESCOLAS-JUDICIAIS.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2015. p. 3.

[549] ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça.** Op. cit., p. 110-111.

[550] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 67. Fortifica Gustavo Rabay GUERRA, ao ponderar que: “Em apenas cinco anos de atuação, o Conselho Nacional de Justiça promoveu profundas alterações, não apenas no Judiciário, mas no Estado brasileiro, de maneira geral”. GUERRA, Gustavo Rabay. **Independência e Integridade**: O Conselho Nacional de Justiça e a Nova Condição da Política Judicial. Op. cit., p. 159.

[551] OLIVEIRA, André Macedo. **Efetividade Jurisdicional**: Recursos repetitivos, repercussão geral e o Conselho Nacional de Justiça. Op. cit., p. 12-13.

[552] DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento estratégico em Comarca do poder Judiciário. Op. cit., p. 38.

concretização dos institutos que serão objeto de análise, temos a governança e a *accountability*.

A governança (ou com também é denominada: boa governança ou *good governance*) pode ser entendida "no sentido normativo que lhe atribui a ciência política, implica uma administração pública mais aberta, transparente e *accountable*", segundo Claudia Maria BARBOSA.[553] Para Fernanda Estevão PICORELLI o conceito de governança pode ser traduzido em três aspectos: "(1) a forma de que se reveste o regime político; (2) o processo pelo qual a autoridade é exercida na gestão dos recursos econômicos e sociais de um país, rumo ao próprio desenvolvimento; (3) a capacidade dos governos para conceber, formular e implementar políticas e se desincumbir de funções".[554]

Ao tratar sobre o tema, o prof. Vladimir Passos de FREITAS, ao passo em que esclarece que não há um acervo doutrinário significativo acerca da matéria, pondera que, para ele, a conceituação desta, seria no sentido de "modernizar a administração pública, torná-la menos onerosa, utilizar as técnicas de administração das empresas, diminuir a distância entre a administração pública e a sociedade. Sintetizando, procurar fazer com que a democracia seja participativa".[555]

Trazendo este viés para o Poder Judiciário, segundo ele, vislumbra-se a sua aplicação por meios das seguintes formas:

> a) Criação de um Comitê de Ética para atender consultas de magistrados sobre como proceder em determinadas situações, nele incluindo membros do Tribunal e também externos, que poderiam ser acadêmicos, agentes do MP ou da advocacia;
> b) Abertura ao mundo empresarial, para que sugerissem práticas de sucesso corporativo com possibilidade de serem adotadas no Poder Judiciário;
> c) Prestação de serviço voluntário na área administrativa e judiciária, como feito pelo TRF da 4ª. Região com sucesso;
> d) Parceria com Conselhos de Arquitetura, para colheita de sugestões na construção de Fóruns;
> e) Parceria com Conselhos de Administração, para colheita de sugestões na gestão pública;
> f) Partilha de espaços públicos, permitindo exposições de fotos, pinturas, formas de arte.[556]

---

[553] BARBOSA, Claudia Maria. A legitimidade do exercício da jurisdição constitucional no contexto da judicialização da política. p. 171-194. In: BARRETO, Vicente de Paulo; DUARTE, Francisco Carlos; SCHWATZ, Germano (Org.). **Direito da Sociedade Policontextural.** Op. cit., p. 185.

[554] PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 123.

[555] FREITAS, Vladimir Passos de. Poder Judiciário não deve ignorar a governança pública. **Revista Consultor Jurídico**, 1 de março de 2015. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2015-mar-01/segunda-leitura-poder-judiciario-nao-ignorar-governanca-publica>. Acesso em: 17 jan. 2016.

[556] Id.

Para Antonio César BOCHENEK, Vinicius DALAZOANA e Vinicius Rafael RISSETTI, a *good governance*[557] representa uma moderna técnica de gestão administrativa.[558] No entanto, a definição do termo para o português seria algo de difícil concretude.[559] Esclarecem, porém, que

> as características comuns desse conceito são o incremento da aplicação de diversas técnicas de gestão e de formas indiretas (regulações) de condução dos assuntos públicos, além da participação de atores públicos e privados e da combinação de níveis institucionais (global, regional, nacional, local) (...). A proposta visa transformar os princípios clássicos com métodos modernos de gestão e pauta-se pela abertura para a participação do maior número de atores na tomada de decisões, pelo combate à opacidade e à inoperatividade das organizações de poder e, ainda, pela responsabilização, transparência e coerência, sem esquecer-se das eventuais e possíveis consequências das atuais decisões para as gerações futuras.[560]

Na visão do Banco Mundial, tal como ponderam os referidos autores, "a *good governance* engloba quatro áreas chaves de ação: gestão eficiente do setor público; *accountability* da ação estatal e administrativa; transparência e disponibilização ativa de informação; e, por fim, um sistema jurídico confiável".[561]

Diante das ponderações tecidas, podemos entender que, ainda que não se tenha um conceito propriamente dito, a boa governança, *good governance* ou tão somente governança, envolvendo, principalmente, o Poder Judiciário está relacionada a aspectos que envolvem uma administração mais clarificada dos seus gestores, com um planejamento a longo prazo das suas atividades, rumo a um maior desenvolvimento do Judiciário para uma prestação de serviços, que se dá pela prestação jurisdicional, mais eficiente para os jurisdicionados.

Assim é que "os aprimoramentos da função judicial passam pela adoção de boas práticas correlacionadas aos princípios que informam a boa governância, ou seja, transparência, responsabilidade, eficácia, eficiência, participação e

---

[557] Para uma verticalização sobre a *good governance*, ver CANOTILHO, J. J. Gomes. **Brancosos e interconstitucionalidade**: itinerários dos discursos sobre a historicidade constitucional. Coimbra: Almedina, 2006; e, CANOTILHO, J. J. Gomes. Princípios: entre a sabedoria e a aprendizagem. **Boletim da Faculdade de Direito de Coimbra**, v. LXXXII. Coimbra: Coimbra Editora, 2006.

[558] BOCHENEK, Antonio César; DALAZOANA, Vinicius; RISSETTI, Vinicius Rafael. *Good Governance* e o Conselho Nacional de Justiça. **Revista de Direito GV**, São Paulo, p. 535-554, jul./dez. 2013. p. 550.

[559] Ibid., p. 536.

[560] Id.

[561] WORD BANK. *Governance and development*. Washington D.C.: The World Bank, 1992. Apud: BOCHENEK, Antonio César; DALAZOANA, Vinicius; RISSETTI, Vinicius Rafael. *Good Governance* e o Conselho Nacional de Justiça. **Revista de Direito GV**, São Paulo, p. 535-554, jul./dez. 2013. p. 540.

coerência".[562] Logo, é nesta seara que se afirma que "a presteza jurisdicional está reconhecida como uma qualidade que faz parte do âmbito da governabilidade judicial".[563]

Aliado aos pontos positivos da inserção da boa governança no Poder Judiciário, Fernanda Estevão PICORELLI, traz relevante ponderação deste instituto, precipuamente pela dificuldade que se tem na continuidade da gestão administrativa diante da alteração do comando dos Tribunais de Justiça, em razão do período temporal definido de término de mandato de seus presidentes. Vejamos:

> Outro aspecto que não se pode deixar de considerar são os potenciais ganhos decorrentes de uma abertura à governança, no que toca ao fortalecimento da adaptabilidade da administração pública enquanto sistema, atributo que parece indispensável em tempos em que a descontinuidade e a imprevisibilidade se apresentam como elementos marcantes do cenário de gestão da coisa pública, diante do curto período em que os gestores permanecem na cúpula do Judiciário.[564]

Alertam Luiz AKUTSU e Tomás de Aquino GUIMARÃES, entretanto, que "a governança do sistema judicial depende não somente das dimensões "independência judicial" e "*accountability*", mais especificamente relacionadas à conduta dos juízes, mas, ainda, das seguintes dimensões, relacionadas às características e circunstâncias dos órgãos do Poder Judiciário: "recursos estratégicos do Poder Judiciário", "acessibilidade à Justiça" e "estrutura do Poder Judiciário"".[565]

---

[562] BOCHENEK, Antonio César; DALAZOANA, Vinicius; RISSETTI, Vinicius Rafael. *Good Governance* e o Conselho Nacional de Justiça. Op. cit., p. 540. Acrescentam, ainda, que "A *good governance* implica na implantação efetiva do princípio da responsabilização e pode ajudar a responder a essa questão. É imprescindível criar mecanismos de avaliação permanente e periódica das atividades administrativas para diagnosticar as mazelas e exercer melhor o controle, além de verificar a eficiência da prestação dos serviços judiciais. A participação da sociedade civil é relevante para o sucesso da avaliação e da responsabilização, pois implica sintonia profunda entre as medidas adotadas pelo judiciário e as aspirações dos cidadãos". Ibid., p. 539. Neste sentido destaca Vilson DARÓS: "A boa governança, significando a condução responsável dos assuntos do Judiciário, é hoje uma imposição. E ela só se faz por uma gestão transparente e responsável de todos os recursos disponíveis, humanos, materiais, naturais, econômicos, financeiros, sempre em busca da qualidade e produtividade na prestação dos serviços Judiciários. DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** Op. cit., p. 48.

[563] CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça Célere e Eficiente**: uma questão de governança. Op. cit., p. 245.

[564] PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 219.

[565] AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista de Direito GV**, São Paulo, p. 183-202, jan./jun. 2012. p. 192.

Isso só vem ao encontro daquilo que já foi mencionado, no sentido de que quando nos referimos à boa governança, não estamos restringindo a análise para questões tão somente de orçamento, como alguns poderiam crer. Cuida-se de um instituto que envolve toda a administração do Poder Judiciário, principalmente os magistrados que exercem funções de chefia e coordenação dentro dos Tribunais de Justiça.

A *accountability*, por sua vez, segundo Claudia Maria BARBOSA, não possui, ainda, uma definição já pacificada no Brasil.[566] De forma que, vale mencionar diretamente Andreas SCHEDLER ao conceituá-la como "*a different way of preventing and redressing the abuse of political power. It implies subjecting power to the threat of sanctions; obliging it to be exercised in transparent ways; and forcing it to justify its acts*".[567] Logo, podemos entender que ela está intimamente ligada a transparência e a responsividade do Estado.[568]

Ao se referir ao instituto da *accountability*, Carolina Fátima de Souza ALVES reforça ao ponderar que se trata de "palavra inglesa muito utilizada atualmente, sem tradução exata para a língua portuguesa, que se refere à responsabilidade dos prestadores de serviços públicos a prestar contas aqueles que lhes outorgam poder de gerir o bem público, figurando portanto, como autêntico mecanismo de controle

---

[566] Carlos Eduardo Mattioli KOCKANNY e Luiza Vieira Sá de FIGUEIREDO, confirmam que o referido termo ainda não possui tradução para o português. KOCKANNY, Carlos Eduardo Mattioli; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão no Poder Judiciário e novos paradigmas.** Op. cit.

[567] SCHEDLER, Andreas. *Conceptualizing accountability. The self-restraing state.* Apud BARBOSA, Claudia Maria. A legitimidade do exercício da jurisdição constitucional no contexto da judicialização da política. p. 171-194. In: BARRETO, Vicente de Paulo; DUARTE, Francisco Carlos; SCHWATZ, Germano (Org.). **Direito da Sociedade Policontextural.** v. 1. Curitiba: Appris, 2013. p. 185. Tradução Claudia Maria BARBOSA: "uma maneira diferente de prevenir e corrigir o abuso de poder político. Implica na possibilidade de sancionar o seu uso abusivo, exigir que seja exercido de forma transparente e forçar a justificação de seu exercício". p. 185-186. No que tange ao conceito apontado por Schedler, José Antonio Gomes de PINHO e Ana Rita Silva SACRAMENTO ponderam que "os conceitos estão em permanente construção e evolução, uma vez que não ficam congelados, pois à medida que a realidade social muda, eles também devem se adequar, se qualificar, mas a observação de Schedler parece expressar que o conceito, mesmo na realidade anglo-saxã, também não é tão preciso assim". PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública – RAP**, n. 46, p. 1343-1368, Nov/Dez/2009. p. 1348. Alertam, ainda, que "o estudo sobre a compreensão do significado da *accountability* tem caráter progressivo, inesgotável". Ibid., p. 1354.

[568] CARNEIRO acrescenta, ainda, que "o tema da *accountability* relaciona-se, portanto, com a construção de um novo padrão de governabilidade, que envolve a reconstrução do Estado e a consolidação da democracia. Uma nova governabilidade dependerá do fortalecimento das capacidades institucionais do Estado, da sua capacidade de gestão (*governance*), e também da recuperação das bases de legitimidade e de eficácia social da ação governamental". CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. Governança e *Accountability*: algumas notas introdutórias. **Escola de Governo da Fundação João Pinheiro**, p.1-14, Ago. 2004. p. 11.

social".[569] Conclui afirmando, então, que o referido termo "significa, portanto, a obrigação de prestar contas dos resultados auferidos em função do poder que se detém, requisito decorrente do princípio da transparência, perfeitamente aplicável ao Judiciário".[570]

Para Fabrício Ricardo de Limas TOMIO e Ilton Norbert ROBL FILHO, dentro de uma visão geral, "significa a necessidade de uma pessoa ou instituição que recebeu uma atribuição ou delegação de poder prestar informações e justificações sobre suas ações e seus resultados, podendo ser sancionada política, pública, institucional e/ou juridicamente por suas atividades".[571]

Do mesmo modo, afirmam José Antonio Gomes de PINHO e Ana Rita Silva SACRAMENTO, vejamos: "não existe um termo único em português que defina a palavra *accountability*, havendo que trabalhar com uma forma composta. Buscando uma síntese, *accountability* encerra a responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de ônus, o que seria a pena para o não cumprimento dessa diretiva".[572]

A *accountability* foi mencionada no relatório do Lord Nolan, que foi apresentado ao Parlamento Britânico pelo Primeiro-Ministro, em maio de 2005. Lá ela se encontrava dentre os considerados "sete princípios da vida pública", bem como o interesse público, a transparência e a liderança.[573] Para Lord Nolan, citado por Emerson Gabardo, este instituto pode ser conceituado como: "os ocupantes de cargos públicos são responsáveis perante o público por suas decisões e ações, e devem submeter-se a qualquer fiscalização apropriada para o seu cargo".[574]

---

[569] ALVES, Carolina Fátima de Souza. **A atuação do Conselho Nacional de Justiça na aproximação entre o Poder Judiciário e a Sociedade.** 2009. 124 p. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Socioambiental) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Curitiba, 2009. p. 71.

[570] Ibid., p. 72.

[571] TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas; ROBL FILHO, Ilton Norberto. *Accountability* e Independência Judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Revista de Sociologia e Política**, vol. 1, n. 45, p. 29-46, Mar/2013. p. 30.

[572] PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português? Op. cit., p. 1348.

[573] GABARDO, Emerson. **Princípio constitucional da eficiência administrativa.** Op. cit., p. 54.

[574] NOLAN, Lord. Normas de Conduta para a Vida Pública. Tradução de Isabel Taveira, Istvan Vajda, Patrícia Zimbres, Theresa Catarina e Vanira Taveira. Brasília: Enap, 1997, p. 25. Apud: GABARDO, Emerson. **Princípio constitucional da eficiência administrativa.** São Paulo: Dialética, 2002. p. 54.

Trazendo o instituto para a análise do Poder Judiciário, precipuamente quanto ao dever de prestar contas, relevante mencionar que, segundo Giselle de Amaro e FRANÇA, as duas formas mais relevantes do Poder Judiciário prestar contas são as seguintes:

> (i) Sobre as atividades jurisdicionais, através da disponibilização de dados estatísticos, acervos, inteiro teor das decisões (exceto nos casos de segredo de justiça), resultados sobre o cumprimento, ou não, das metas de julgamento; e,
> (ii) Sobre as atividades administrativas, através da disponibilização dos atos de gestão aos órgãos de controle, interno e externo.[575]

Assim, é que se observa que a estrutura da *accountability* pressupõe, portanto, a existência de um agente e de um mandante. E, ainda, tal como mencionam Fabrício Ricardo de Limas TOMIO e Ilton Norbert ROBL FILHO, diante de uma análise da estrutura analítica, necessita também de dois institutos da "*answerability* (necessidade de dar respostas) e *enforcement* (coação)".[576] Até porque, o que se observou é que "a noção de *accountability* pressupõe a existência do poder e a necessidade de que este seja controlado".[577]

A *accountability* possui duas espécies gerais que se destacam, que é a "horizontal – que atua como mecanismo de controle interno e o vertical – que figura como mecanismo de controle externo".[578] A primeira ocorre entre agentes estatais, a exemplo do Conselho Nacional de Justiça[579], e a segunda, se efetiva por meio da relação entre o povo e o Estado.[580]

---

[575] FRANÇA, Giselle de Amaro e. Como o Poder Judiciário presta contas à sociedade? Op. cit.

[576] TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas; ROBL FILHO, Ilton Norberto. *Accountability* e Independência Judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Op. cit., p. 31. Corroboram Carlos Eduardo Mattioli KOCKANNY e Luiza Vieira Sá de FIGUEIREDO, ao afirmar que: "A doutrina especializada identifica duas dimensões do conceito de *accountability*: a capacidade de resposta dos governos (*answerability*), ou seja, a obrigação dos agentes públicos informarem e explicarem seus atos; e a capacidade (*enforcement*) das agências de *accountability* de impor sanções e perda de poder para aqueles que violaram os deveres públicos". KOCKANNY, Carlos Eduardo Mattioli; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão no Poder Judiciário e novos paradigmas.** Op. cit. Da mesma forma: "a noção de *accountability*, é basicamente, bidimensional: envolve capacidade de resposta e capacidade de punição (*answerability* e *enforcement*)". CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. Governança e *Accountability*: algumas notas introdutórias. Op. cit., p. 2.

[577] KOCKANNY, Carlos Eduardo Mattioli; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão no Poder Judiciário e novos paradigmas.** Op. cit.

[578] ALVES, Carolina Fátima de Souza. **A atuação do Conselho Nacional de Justiça na aproximação entre o Poder Judiciário e a Sociedade.** Op. cit., p. 72.

[579] Id.

[580] TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas; ROBL FILHO, Ilton Norberto. *Accountability* e Independência Judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Op. cit., p. 31.

Na seara específica do Poder Judiciário, Fabrício Ricardo de Limas TOMIO e Ilton Norbert ROBL FILHO, destacam que elas

> encontram-se principalmente na esfera institucional, podendo ser diferenciadas como: (i) "*accountability* judicial 'decisional'", que significa a possibilidade de requerer informações e justificações dos magistrados pelas decisões judiciais, além de aplicar uma sanção por essas decisões; (ii) "*accountability* judicial comportamental", que significa receber informações e justificações sobre o comportamento dos magistrados (honestidade, integridade, produtividade, entre outros), também sendo autorizada a atribuição de sanção; (iii) "*accountability* judicial institucional", que diz respeito às informações e às justificações sobre ações institucionais não jurisdicionais (administração, orçamento e relações com outros poderes), assim como a sanção pela realização de processos institucionais inadequados; (iv) por fim, "*accountability* judicial legal" significa o fornecimento de informações e justificações sob o cumprimento da lei, além da sanção no caso de sua violação.[581]

O que se observa é que a *accountability* é uma parte integrante da conceituação que envolve a boa governança, e que ambas tratam da necessidade do instituto da transparência como uma das características inerentes a tais práticas. Até porque "entre as principais aspirações da sociedade civil organizada estão o acesso à informação e a livre expressão. O interesse consiste em conhecer, acompanhar e refletir sobre os atos privados e da administração pública, inclusive do judiciário".[582]

"A transparência deve ser entendida em sentido amplo, abrangendo a transparência ativa, que se efetiva na disponibilização de informações públicas de interesse geral ou coletivo de forma espontânea pelo Estado, e passiva, que ocorre

---

[581] TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas; ROBL FILHO, Ilton Norberto. *Accountability* e Independência Judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Op. cit., p. 30. Nesse sentido, vale apontar as modalidades mencionadas por Jerry L. MASHAW: "*We find ourselves in the modern era, therefore, with a mixed set of accountability regimes: political accountability through electoral processes; managerial accountability through processes of audit and systems design; and legal accountability through judicial review. The project for institutional designers is to make these differing accountability regimes work together to produce accountable governance*". Tradução livre: Encontramo-nos na era moderna, portanto, com um conjunto misto de regimes de responsabilidade: a responsabilidade política por meio de processos eleitorais; responsabilidade empresarial através de processos de auditoria e sistemas de criação; e *accountability* legal por meio de revisão judicial. O projeto para criação institucional é fazer com que estes regimes diferentes de responsabilidades trabalhem juntas para produzir uma governação responsável. MASHAW, Jerry L.. *Judicial Review of Administrative Action: reflections on balancing political, managerial and legal accountability*. **Revista de Direito GV**, Especial 1, p. 153-170, 2005. p. 157.

[582] SILVA, Rosane Leal da; HOCH, Patrícia Adriani; RIGHI, Lucas Martins. Transparência Pública e a atuação normativa do CNJ. **Revista de Direito GV**, São Paulo, p. 535-554, jul./dez. 2013. p. 541.

quando o ente estatal responde às demandas formuladas pelos cidadãos através de meio físico ou digital".[583]

A necessidade de maior transparência é concretizada com a maior publicidade dos atos, sejam eles de caráter administrativos relacionados aos aspectos gerenciais como os orçamentários. Isso tudo decorre também do princípio da moralidade administrativa, esculpido no art. 37 da Constituição Federal, que envolve todas as formas de serviço público, inclusive o Poder Judiciário.

No que tange à temática envolvida no estudo, voltada a administração judiciária, vale notar que, tal como pondera Carolina Fátima de Souza ALVES, "a transparência de informações referentes ao sistema judiciário [exerce um papel de grande relevo, posto que] é *conditio sine qua non* para o seu eficaz planejamento".[584]

Especificadamente quanto à transparência no Poder Judiciário, vale notar o que ela

> é um adicional relativamente à publicidade. Importa na demonstração ampla de todos os atos relacionados ao bom desempenho da gestão dos tribunais, não se restringindo à fundamentação e a publicidade do ato. A transparência implica na organização completa de dados e informações sobre o que acontece nos tribunais. A comunicação contínua e direta dos trabalhos desenvolvidos pelo judiciário facilita o acesso de um maior número de pessoas e promove a verificação e a discussão sobre as atividades judiciais. A transparência poderá clarificar questões importantes sobre o modo e a forma como trabalham os integrantes do judiciário, o processo de deliberação e as interações com a sociedade, além de outras questões muitas vezes obscuras como a assiduidade, produtividade, eficiência, desempenho, capacitação e experiências multidisciplinares.[585]

Assim é que trazemos à lume um instituto conhecido que é o denominado "Portal da Transparência", porquanto é uma "ferramenta que concretiza o princípio da transparência da gestão fiscal e leva a conhecimento e acompanhamento da sociedade, mediante qualquer pessoa física ou jurídica, dados relativos à execução

---

[583] BOCHENEK, Antonio César; DALAZOANA, Vinicius; RISSETTI, Vinicius Rafael. *Good Governance* e o Conselho Nacional de Justiça. Op. cit., p. 494.

[584] ALVES, Carolina Fátima de Souza. **A atuação do Conselho Nacional de Justiça na aproximação entre o Poder Judiciário e a Sociedade.** Op. cit., p. 92. Acrescenta-se, ainda, que "no contexto da reforma do Judiciário, o tema transparência teve lugar de destaque. Esse destaque decorreu da própria conjuntura histórica brasileira, a qual guarda fortes resquícios do patrimonialismo, do clientelismo, do nepotismo e da corrupção". SENA, Gabriel Astoni; SOUZA, Edson Arlindo Silva de; LUQUINI, Roberto de Almeida. A Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. Op. cit., p. 73.

[585] BOCHENEK, Antonio César; DALAZOANA, Vinicius; RISSETTI, Vinicius Rafael. *Good Governance* e o Conselho Nacional de Justiça. Op. cit., p. 541.

orçamentária e financeira do Poder Judiciário".[586] Corrobora a informação lançada no sítio eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná ao discorrer que "o principal objetivo [do referido instituto] é aumentar a transparência da gestão pública e facilitar o acesso do cidadão às informações. Constitui forma de prestação de contas ao cidadão e de aumento do controle social da gestão pública".[587]

Neste contexto, vale apontar a grande participação do Conselho Nacional de Justiça nos dois institutos que estamos tratando[588], vez que, por exemplo, na *accountability* exerce a espécie horizontal de controle (tal como já citado)[589], ao passo em que desempenha um papel fiscalizatório, zelando pela transparência dos atos emanados do Poder Judiciário, bem como ao estreito cumprimento do princípio da moralidade administrativa.

Tal atuação pode ser observada, por exemplo, diante da edição da resolução n.º 6, de 13-9-2005[590], do referido órgão, que posteriormente foi revogada e substituída pela resolução n.º 106, de 6-4-2010[591], que "recomenda que a votação para promoção e acesso de magistrado, por merecimento, aos Tribunais de 2º Grau se dê em sessão pública, em votação nominal, aberta e fundamentada (art. 1º) e, não mais por voto secreto".[592]

---

[586] BOCHENEK, Antonio César; DALAZOANA, Vinicius; RISSETTI, Vinicius Rafael. *Good Governance* e o Conselho Nacional de Justiça. Op. cit., p. 543.

[587] BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. **Portal da Transparência.** Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/portal-da-transparencia>. Acesso em: 19 jan. 2016.

[588] É tanto assim que Antônio Ernani Pedroso CALHÃO entende que "para melhor compreensão do real sentido da política de governança desenvolvida no seio da Administração Judiciária, didaticamente, é conveniente explicitar as atuais diretrizes gerais propostas pelo Conselho Nacional de Justiça". CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça Célere e Eficiente**: uma questão de governança. Op. cit., p. 244.

[589] Acrescentam Fabrício Ricardo de Limas TOMIO e Ilton Norbert ROBL FILHO que: "A principal modalidade de *accountability* praticada pelo CNJ é a *accountability* horizontal, mas, (...) esse órgão também desempenha elementos de *accountability* vertical não eleitoral. Por meio de instrumentos de *accountabilities* horizontal ou vertical não eleitoral, o CNJ implementa *accountabilities* judicial comportamental e institucional. Não existe competência de *accountability* judicial decisional, pois o conselho não exerce poder jurisdicional originário ou recursal". TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas; ROBL FILHO, Ilton Norberto. Accountability e Independência Judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Op. cit., p. 41.

[590] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 6, de 13 de setembro de 2005.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_6_13092005_02052014172846.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.

[591] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 106, de 6 de abril de 2010.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_106_06042010_11102012191157.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.

[592] ALVES, Carolina Fátima de Souza. **A atuação do Conselho Nacional de Justiça na aproximação entre o Poder Judiciário e a Sociedade.** Op. cit., p. 73.

Ainda sobre o papel do CNJ dentro do instituto da *accountability*, relevante se faz mencionar o seguinte trecho do artigo dos autores Fabrício Ricardo de Limas TOMIO e Ilton Norbert ROBL FILHO:

> Com mais informações sobre orçamento, quantidade de processos apresentados e julgados, estrutura administrava e tantos outros dados fornecidos pelo CNJ, a população e grupos da sociedade civil podem discutir a atuação do poder Judiciário questionando se a independência judicial institucional está sendo bem utilizada para prestar uma jurisdição adequada e célere aos cidadãos, assim como possibilita analisar importantes elementos de *accountability* comportamental judicial. (...) Além disso, os cidadãos detêm a faculdade de denunciar os ilícitos praticados por magistrados e serviços judiciais auxiliares, um mecanismo de *accountability* vertical não eleitoral, que permite a aplicação de sanção por órgão de *accountability* horizontal (CNJ) sobre agentes estatais não eleitos (magistrados, servidores auxiliares e pessoas que agem por delegação).[593]

Do mesmo modo, o Conselho Nacional de Justiça exerce um acentuado papel no que tange à boa governança, isso porque ele "se transformou em grande inovação no modelo de governança judicial em nível global, pois desencadeou um conjunto de ações e práticas que superaram os limites da sua finalidade original: o controle administrativo do Poder Judiciário".[594] E, ainda, segundo Antônio Ernani Pedroso CALHÃO, "exerce a governança judicial em sentido unidimensional e, portanto, de caráter sistêmico em substituição ao modelo atomizado e desarticulado de administração, pelo qual a Justiça brasileira se organizava".[595]

Ainda que a suposta interferência dos institutos da boa governança e da *accountability* sobre a independência do Poder Judiciário, não seja o cerne do presente estudo, é de mencionar que

> é desejável que os juízes sejam independentes em relação àqueles que os nomearam, em relação às partes e aos demais interessados nos litígios judiciais e até mesmo em relação a pressões populares que podem levar a decisões de cunho populista. Contudo, os juízes não podem ser independentes em relação aos princípios e às normas da Constituição e em relação aos interesses do país: os juízes devem ser ao mesmo tempo independentes e *accountables* perante os cidadãos.[596]

---

[593] TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas; ROBL FILHO, Ilton Norberto. *Accountability* e Independência Judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Op. cit., p. 42.

[594] GUERRA, Gustavo Rabay. **Independência e Integridade**: O Conselho Nacional de Justiça e a Nova Condição da Política Judicial. Op. cit., p. 134.

[595] CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça Célere e Eficiente: uma questão de governança.** Op. cit., p. 279.

[596] AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. Op. cit., p. 192.

Portanto, diante das ponderações tecidas, constata-se que a temática em questão se mostra de grande relevância na medida em que, tal como já mencionado, o Poder Judiciário possui uma tênue relação com a democracia[597], "a ponto de se aduzir não ser possível a prática da democracia sem uma organização judiciária independente, transparente e capaz de atuar com eficiência na salvaguarda dos direitos fundamentais da pessoa humana".[598] Logo, os dois institutos apontados – da boa governança e da *accountability*, inseridas na perspectiva da macrogestão, se mostram indispensáveis para a manutenção de uma democracia ativa.

De forma que é sob estes enfoques que se desenvolve a atividade exercida pelos Tribunais de Justiça dos Estados, como por exemplo, quando da destinação do seu orçamento financeiro (gestão financeira), da organização do quadro de pessoal (gestão de pessoas), das diretrizes a serem desenvolvidas (planejamento estratégico), etc..

Por fim, encerramos este breve debate com a afirmação feita por Antonio César BOCHENEK, Vinicius DALAZOANA e Vinicius Rafael RISSETTI: "A interdisciplinariedade e a aplicação de modernos métodos de gestão nos assuntos públicos, influenciadas pelas noções de boa governância, devem ser captadas e inseridas no debate para a nova compreensão do modelo de justiça". [599]

2.3 MICROGESTÃO[600]

A microgestão é de responsabilidade do juiz e gerenciada por ele dentro da unidade jurisdicional na qual exerce suas funções, tanto em seu gabinete quanto no Cartório/Secretaria. As atividades são delineadas dentro das modalidades de gestão que já abordamos: gestão de pessoas, gestão de processos, gestão por competência e gestão estratégica.

---

[597] Para um estudo aprofundado sobre a *accountability* e sua relação com a democracia, ver MELO, Marcus André. *Institutional design, normative political theory and accountability*. **Revista de Direito GV**, Especial 1, p. 195-206, 2005. O autor traça um comparativo entre os EUA, Brasil, México, Índia e Alemanha.

[598] ALVES, Carolina Fátima de Souza. **A atuação do Conselho Nacional de Justiça na aproximação entre o Poder Judiciário e a Sociedade.** Op. cit., p. 70.

[599] BOCHENEK, Antonio César; DALAZOANA, Vinicius; RISSETTI, Vinicius Rafael. *Good Governance* e o Conselho Nacional de Justiça. Op. cit., p. 550.

[600] Na mesma linha da macrogestão, esclarecemos que a denominação desta forma é de melhor compreensão a fim de diferenciar das modalidades de gestão (estratégica, de pessoas, etc.).

O grande foco quando nos referimos à microgestão é destinar o pensamento para o seguinte discurso: “O processo judicial não deixa de refletir o trajeto de produção de um serviço público, a justiça, de modo que, para gerenciá-lo, é preciso cuidar da organização dos funcionários, dos recursos disponíveis e do fluxo das rotinas necessárias a esta “produção””.[601]

Para tanto, como um exemplo de modelo ideal para a microgestão, trazemos à lume Maria Elisa MACIEIRA e Mauriti MARANHÃO que apontam que esta estrutura deve envolver quatorze elementos: “1) Foco da organização; 2) Direcionadores; 3) Planejamento da gestão; 4) Estrutura organizacional; 5) Comunicação; 6) Gestão de pessoas; 7) Infraestrutura; 8) Processos de trabalho; 9) Documentos e normas; 10) Registros (resultados); 11) Medição; 12) Tratamento de falhas; 13) Análise crítica; 14) Avaliação dos resultados”.[602]

É com base em tais elementos que os referidos autores apontam algumas diligências que os gestores (juízes, diretores ou chefes de cartório/secretaria) devem realizar como uma atividade corriqueira, quais sejam:

> - conhecer quem são os usuários dos processos de trabalho (requisitos pertinentes a usuários) e suas necessidades e expectativas (por meio de pesquisa de satisfação e opinião);
> - manter a comunicação interna atualizada;
> - treinar e valorizar a equipe;
> - desenvolver a visão estratégica da unidade (direcionadores estratégicos e objetivos);
> - incentivar a criatividade e a inovação nas práticas de trabalho;
> - priorizar o tratamento das causas dos problemas, não dos seus efeitos;
> - incentivar a cultura de melhoria contínua dos processos de trabalho;
> - harmonizar e incentivar o trabalho em equipe;
> - gerenciar adequadamente os materiais, os sistemas e os serviços providos;
> - manter o ambiente de trabalho organizado, limpo e estético.[603]

Logo, observa-se que estas atividades vêm a corroborar com a abordagem do que significa a microgestão, ao passo em que elas decorrem das modalidades de gestão alhures mencionadas, como a exemplo dos três primeiros itens acima que se referem à gestão de pessoas.

Interessante, ponderar, contudo, que embora tenhamos mencionado os elementos/modalidades de gestão como ideais, pode acontecer de alguns deles não

---

[601] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 64.

[602] MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. **Como implementar a gestão em unidades judiciárias.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. p. 36.

[603] Ibid., p. 37.

ter funcionalidade diante de determinada unidade, isso porque “cada unidade judiciária (Câmara, Vara, Juizado) ou unidade administrativa pode ter o seu sistema de gestão específico. [O que não significa que ela não pode ser uma unidade jurisdicional em excelência]. A consolidação dos diversos sistemas de gestão de todas as unidades consideradas compõe o sistema de gestão do Poder Judiciário”.[604]

Tal como abordamos na macrogestão,

> é necessário que na micro-gestão também ocorram transformações profundas, com a verdadeira compreensão e incorporação dos valores e princípios do plano nacional, estadual e local, estabelecidos de forma harmonizada. A eficácia da institucionalização do Planejamento Nacional e Estadual está diretamente relacionada ao desenvolvimento de um plano estratégico local, que envolva continua e efetivamente as pessoas. Dessa forma, haverá respeito e atendimento às peculiaridades das respectivas unidades judiciárias, pois são as Comarcas que mantêm o contato direto com a cidadania, a maior destinatária da Justiça. [605]

Frente a necessidade de mudança, trazemos à lume Juliano da Costa STUMPF, posto que ele indica que, além de outros fatores, a problemática que envolve a morosidade do Poder Judiciário está relacionada à inovação.[606] Ela é “um meio que a ciência da Administração encontrou para viabilizar a adaptação e o enfrentamento das necessidades criadas pela mudança, deve o Judiciário encontrar uma forma de sistematizar o processo de inovação como ferramenta na busca da eficiência”.[607]

Assim é que ao propor um modelo de inovação[608] para solucionar a morosidade do Poder Judiciário, Juliano da Costa STUMPF, afirma que o principal é ser analisado é a necessidade do processo. “Necessidade traduzida pela imprescindibilidade de reavaliação dos processos de trabalho, principalmente daqueles ligados às atividades-meio a sua simplificação, com a eliminação de

---

[604] MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. **Como implementar a gestão em unidades judiciárias.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. p. 35.

[605] DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento estratégico em Comarca do poder Judiciário. Op. cit., p. 22-23.

[606] Para aprofundamento quanto aos modelos científicos de inovação, dentro de uma perspectiva geral da ciência e não refletida diretamente no Poder Judiciário, ver STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 105-112.

[607] Ibid., p. 113.

[608] Ressalta-se que ele não propõe a escolha de tão somente uma espécie, mas sim a da melhor que se verifique para a aplicação na unidade jurisdicional, podendo ser uma espécie específica ou uma mescla delas. Ele cita como exemplo os seguintes modelos: “*brainstorming*, o Diagrama de Causa e Efeito, o Método GUT e o Método de Pareto e, ainda, a Ferramenta 5W-2H”. Ibid., p. 118.

etapas e de providências que não agregam valor, exigindo, ainda assim, tempo para o seu cumprimento".[609]

É de extrema relevância mencionar que esta "necessidade" acima apontada é de conhecimento de todos os que atuam diretamente no Poder Judiciário.[610] Portanto, enseja uma melhor facilitação quando da possibilidade de implantação de um novo método. À propósito: "a partir da concepção no sentido de que todos os envolvidos na atividade do Judiciário têm condições de contribuir com o seu conhecimento, sua criatividade e experiência, para a implementação de novas rotinas, de novos procedimentos, de nova disciplina estrutural, fica evidente que mais facilmente absorverão a mudança. Consequentemente, mais fácil será a aceitação da novidade na instituição".[611]

Segundo Juliano da Costa STUMPF quem deve iniciar este processo de inovação são os magistrados e os servidores, ao passo em que é na unidade jurisdicional que se localizam as melhores ideias para o combate à morosidade, em razão de que elas são encontradas nas tarefas do cotidiano.[612]

"O início desse processo de sistematização da inovação como ferramenta capaz de criar soluções para a morosidade da prestação jurisdicional pressupõe um ambiente adequado para o desenvolvimento da atividade. Ambiente que envolve não apenas a organização de espaço físico, ferramentas, tempo e rotina para o desenvolvimento sistematizado dos trabalhos, mas também o bom uso dos recursos humanos disponíveis – e imprescindíveis – para tanto".[613]

Neste passo, implementando o instituto da inovação com a administração judiciária, relevante se faz mencionar o resultado desta ação. É o que se passa a expor. Ao promover uma análise comparativa acerca dos procedimentos de gerenciamento de processos, desenvolvidos entre cinco unidades jurisdicionais situadas no Estado de São Paulo, Paulo Eduardo Alves da SILVA, concluiu que

> É indubitável que o gerenciamento de processos, ou melhor, a postura gerencial no exercício da jurisdição é um caminho para combater a crise da justiça nas sociedades contemporâneas. Nos três sistemas analisados, o gerenciamento de processos diminuiu o tempo de tramitação dos processos, aumentou o número de acordos e reduziu o volume de demandas. Demonstrou ter potencial para produzir um incremento quantitativo do sistema de justiça, no sentido da diminuição do volume e do tempo de tramitação das demandas e

---

[609] STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 114.
[610] Id.
[611] Ibid., p. 115.
[612] Id.
[613] Ibid., p. 116.

> aumento do número de acordos, bem como um incremento qualitativo, no sentido de encontrar o método de resolução mais adequado ao conflito e, principalmente, no aprimoramento da mentalidade dos operadores do sistema.[614]

É exatamente neste ponto que o âmago do presente estudo se desenvolve. Na medida em que, uma unidade jurisdicional com um sistema de gerenciamento, realizado e supervisionado pelo juiz-gestor, traz, como é o caso acima mencionado, diversas consequências positivas para uma prestação jurisdicional efetiva, eficiente e com uma duração razoável.

Acrescenta, ainda, o referido autor que "a prática gerencial com melhores resultados em termos de celeridade foi a gestão do funcionamento dos cartórios judiciais. Este resultado lembra a ligação que existe, e estava esquecida, entre direito processual e organização judiciária".[615]

Primeiramente, é importante esclarecer que "o cartório tem como finalidade dar suporte administrativo ao magistrado em sua tarefa de julgar".[616] Logo, ainda que hajam denominações diferenciadas entre o cartório/secretaria e gabinete do juízo, trata-se de apenas uma única organização (dentro da seara da microgestão), pois o trabalho desenvolvido por todos irá refletir na decisão proferida pelo magistrado ao final.

Assim é que, considerando que "normalmente, o controle do fluxo de processos no cartório é precário"[617], eles refletem numa prestação jurisdicional em tempo maior do que seria o condizente. Desta maneira, podemos entender que "a influência das rotinas de cartório sobre o ritmo do procedimento a independência destas rotinas entre si e a precariedade dos mecanismos de controle normalmente utilizados são uma evidência do potencial da gestão do fluxo dos cartórios no combate à morosidade da justiça brasileira".[618]

É por esta razão que quando nos referimos à microgestão, o papel do magistrado é destinado a toda unidade jurisdicional sem distinção, como já esclarecemos anteriormente.

---

[614] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 84.

[615] Ibid., p. 86.

[616] OLIVEIRA, Carlos Gomes de. **"Na maior brevidade possível" – Tensões na administração da justiça em uma Vara Criminal do DF.** 2012. 206 p. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012. p. 108.

[617] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 67.

[618] Ibid., p. 68.

Neste sentido, utilizando como base as atribuições de cada cargo destacadas por Maria Elisa MACIEIRA e Mauriti MARANHÃO, podemos salientar que a divisão das atividades dentro de uma unidade jurisdicional, com a preocupação na gestão, se dá da seguinte forma:

Ao magistrado, servidor do mais alto escalão dentro da unidade, compete, de modo geral, "examinar e julgar os feitos de sua competência; promover a melhoria continua da gestão estratégica (objetivos estratégicos); conduzir as reuniões de sua unidade e assegurar os respectivos resultados";[619] estabelecer a estrutura de trabalho e seu procedimento; identificar e propor mecanismos para a otimização das rotinas diárias; propor metas para a equipe; e, identificar problemas de gerenciamento e, com a equipe, solucioná-los.

Ao escrivão, ou chefe de Secretaria, dependendo se a unidade for estatizada pelo Judiciário ou não, são destinadas as atribuições de "gerenciar e acompanhar a realização das atividades operacionais do cartório, relativas à prestação jurisdicional; acompanhar a evolução dos indicadores de desempenho do cartório; administrar os recursos humanos e a infraestrutura do cartório".[620]

E, por fim, ao gabinete do juiz, que é composto por seus assessores, são imputadas as atividades de "apoiar o juiz na elaboração e emissão dos pronunciamentos judiciais"[621] e, também, a um assessor chefe, de gerenciar a produtividade do magistrado e supervisionar o gerenciamento dos processos ao adentrarem ao gabinete.

Acrescenta Roberto Portugal BACELLAR que o juiz possui as seguintes atividades-meio:

> Administrar a estrutura de apoio com atividades variadas, como as de compra e gerenciamento do material de expediente, seus estoques, construção de fóruns e designação de juízes para dirigi-los, gerenciamento de serviços de distribuição de processos, autuação, remessa, comunicação oficial como as publicações nos Diários Oficiais da Justiça, atendimento ao público e atendimento aos advogados e promotores de justiça, dentre muitos outros procedimentos administrativos necessários ao alcance eficaz da atividade-fim.[622]

---

[619] MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. **Como implementar a gestão em unidades judiciárias.** Op. cit., p. 49.

[620] Ibid., p. 50.

[621] Id.

[622] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 152.

Diante destas ponderações e, precipuamente, das atividades do magistrado numa unidade jurisdicional gerenciada, corroboramos do seguinte entendimento: “o somatório de unidades bem organizadas e administradas pelos respectivos grupos de juízes e servidores determinará um somatório de iniciativas capazes de alterar de forma geral a eficiência do Judiciário enquanto prestador de serviços. Estas iniciativas contribuirão decisivamente para a eficiência da prestação jurisdicional como um todo (...)”.[623]

É neste diapasão que passaremos a análise da figura do que se denomina de juiz-gestor, responsável, portanto, pela realização da microgestão dentro da unidade jurisdicional.

2.3.1 Juiz-Gestor

Iniciamos este tópico, um dos mais relevantes do presente estudo, ressaltando que a atividade do magistrado, por um longo período, era destinada apenas a aplicação do direito aos litígios judiciais que lhe eram trazidos.[624] Logo, sua atribuição se restringia a prestação da jurisdição, mas de uma forma arcaica. Portanto, “o bom juiz, nessa concepção, era aquele que decidia de forma justa, célere, efetiva e de acordo com os princípios e o ordenamento jurídico vigente. Era aquele que concentrava em sua pessoa todas as atribuições relacionadas ao tramite processual, pois toda tramitação, em regra, dependia de prévio despacho judicial”.[625]

À vista desta atividade o juiz era referido como sendo “técnico, distante, centrado no fiel cumprimento da lei com poder interpretativo limitado e com a constante preocupação de adequação do fato à lei. O juiz desempenhava o papel de

---

[623] STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 17.

[624] Para um apanhado geral sobre o instituto da magistratura, precipuamente sobre o papel do juiz, desde a Grécia, passando pela idade média, absolutismo e Estado moderno, ver DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes.** São Paulo: Saraiva, 1996. p. 8-16. Para um aprofundamento acerca do papel do juiz na contemporaneidade ver APOSTOLOVA, Bistra Stefanova. **Poder judiciário**: do moderno ao contemporâneo. Op. cit., p. 149-201. A autora desenvolve uma temática, dentro da perspectiva de Nietzche e Weber, criando um imaginário de magistrado no contexto do Estado Social. Apontamentos históricos que envolvem a atividade do magistrado, ver: RUSSO, Andréa Rezende. Recrutamento de Magistrados: uma mudança de paradigma. p. 151-221. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 6. p. 153-157.

[625] DANTAS, Adriano de Mesquita. **Poder Judiciário**: Planejamento e gestão estratégica. Disponível em: <http://anajus.jusbrasil.com.br/noticias/1992172/poder-judiciario-planejamento-e-gestao-estrategica>. Acesso em: 24 jan. 2016.

garantidor dos benefícios advindos da lei, uma vez que se limitava a aplicá-la".[626] Assim é que "a maioria dos juízes de primeira instância acostumou-se com a ideia de que sua atribuição consistia apenas em despachar, presidir audiências e julgar os processos afetos à sua Comarca ou Vara".[627]

Cuida-se de um período que, notadamente, não havia a preocupação do magistrado com o gerenciamento das atividades, otimização das rotinas, implantação de um planejamento estratégico, ou seja, a aplicação dos institutos da ciência da Administração era algo impensável.[628] Poderíamos até supor que, tal conduta poderia, ante a quantidade de processos, não ser significativa.[629]

No entanto, "ao longo dos anos a forma de agir do magistrado foi sendo modificada, tendo em vista as transformações políticas sofridas pelo Estado, passando a assumir postura diametralmente diferente que preteritamente o qualificava como mero servo do soberano todo poderoso ou simples e burocrático aplicador da lei, na sua estrita forma".[630]

---

[626] DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** Op. cit., p. 47. Acrescenta o referido autor, ainda, que "o juiz de ontem, (...) destacava-se como sendo burocrata, tecnicista, conservador, distante, solitário, profundo conhecedor das leis, asséptico, atendendo aos anseios sociais da época". Id. Confirma Eliane Garcia NOGUEIRA ao afirmar que "Burocrata, tecnicista, conservador, distante, solitário, profundo conhecer de leis. Este é o retrato do juiz de ontem, cujo perfil atendia as necessidades sociais da época, extremamente centrada no utilitarismo e no império da lei". NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 92.

[627] VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. Op. cit., p. 17-18.

[628] Confirma Roberto Portugal BACELLAR: "Houve, durante alguns anos, a afirmação de que magistrados não deveriam perder tempo com gestão, visão estratégica ou com os conhecimentos da ciência da administração". BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 31.

[629] "Observamos que a figura do magistrado como administrador da prestação jurisdicional ganha maior relevância diante do aumento crescente do número de processos que ingressam a cada ano. Antigamente, quando o volume de processos para julgamento não era expressivo, talvez esse aspecto não fosse tão percebido. Agora, as qualidades de bom administrador mostram-se vitais para viabilizar o atendimento da enorme demanda que se apresenta ao julgador". WIEDERMANN NETO, Ney. Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Op. cit., p. 17.

[630] BELLINI, Luiz Augusto. **A garantia constitucional à razoável duração do processo e o papel do magistrado no sistema jurídico brasileiro.** Op. cit., p. 77. Corrobora Andréa Rezende RUSSO ao afirmar que "o papel a ser desempenhado pelo juiz deve modificar-se ao longo do tempo". RUSSO, Andréa Rezende. Recrutamento de Magistrados: uma mudança de paradigma. Op. cit., p. 160. Ao discorrer sobre as funções tradicionais do magistrado, Verônica Chaves Carneiro DONATO, alerta que "atualmente, o magistrado brasileiro experimenta um verdadeiro paradoxo no desempenho de suas funções, uma vez que é chamado a assumir um novo compromisso de parte ativa no contexto democrático, mas, ainda, vê-se atrelado a padrões de comportamentos, a normas e a procedimentos que dificultam esse processo de transformação". DONATO, Verônica Chaves Carneiro. **O Poder Judiciário no Brasil**: estrutura, críticas e controle. 2006. 107 p. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Fortaleza, 2006. p. 76. Para melhor compreensão sobre o papel do líder num ambiente de mudança, ver SILVA, Patrícia Pereira da. **A Importância da Liderança na Gestão da Mudança.** 2009. 45 p. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

Até porque “o juiz enquanto funcionário incumbido de cuidar de um grande número de volumes de papeis, que são os processos, mediante sua organização e a organização do pessoal e material de que dispõe, à moda do que ocorre com qualquer dono de empresa ou estabelecimento comercial, desde o maior herói empresário atual até o simples sapateiro, alfaiate ou açougueiro; todos, como o juiz, são incumbidos de fazer andar e terminar o próprio serviço”.[631]

Assim é que

> queira ou não, goste ou não, o juiz precisa ter, além do conhecimento técnico-jurídico, conhecimentos básicos de gestão, até porque, no relacionamento com os servidores, é visto como quem deverá orientar e gerir o funcionamento do juízo a que responde. Questões envolvendo análise do clima organizacional, motivação, liderança, relacionamento interpessoal, comunicação, estímulo aos desempenhos e à inovação fazem parte da atividade do magistrado da pós-modernidade. A nova teoria humanista da administração valoriza a pessoa humana como valor fundamental de qualquer instituição que queira prestar um serviço de qualidade.[632]

Destarte, “o modelo idealizado de prestação jurisdicional, em que o juiz aprecia detidamente os requerimentos e a documentação dos autos, simplesmente não mais existe e nem teria como existir”[633], ao passo em que as características acima apontadas, aliadas a outras[634], formam o que José Luiz Leal VIEIRA denomina de modelo ultrapassado de magistrado, vez que se contrapõe ao juiz moderno.[635]

Até porque, conforme alhures já mencionado – quando tratamos sobre a reforma do Poder Judiciário com o advento da Emenda Constitucional n.º 45/2004 –, a quantidade de processos destinados a cada magistrado, ainda que em uma contagem superficial, é de 5.791 processos. É cediço, portanto, que esta quantidade desarrazoada, exige dele certa maleabilidade, rapidez e agilidade quanto aos seus métodos de trabalho. Fatores esses que, notadamente, não conseguem ser efetivados tão somente com a observância dos procedimentos estruturados nos códigos processuais brasileiros. Logo, imperativo é o desenvolvimento de um novo método para dar cumprimento a esta necessidade.

---

[631] BENETI, Sidnei Agostinho. **Da conduta do juiz.** São Paulo: Saraiva, 1997. p. 9-10.

[632] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 31.

[633] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 76.

[634] Como o magistrado que não tem uma interação com a sociedade, pois, por exemplo, não atende advogados, partes, imprensa, etc.. VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. Op. cit., 18-19.

[635] Ibid., p. 19.

Sobreleva-se, ainda, o fato de que, tal como aponta Paulo Eduardo Alves da SILVA, “hoje, o juiz brasileiro tem um volume enorme de processos para julgar e, em sua mesa, pode-se encontrar uma ação de despejo simples e uma ação civil pública complexa, com múltiplos grupos de interesses e reflexos políticos e sociais de abrangência nacional”.[636]

De forma que, o abarrotamento de processos que vivencia o Poder Judiciário ao longo de vários anos, pode ser atribuído aos magistrados que possuem este perfil, de juiz-artesanal. Nesse sentido, Vilson DARÓS aponta:

> A magistratura costuma atribuir a causas externas a lentidão na prestação jurisdicional. Contudo, sabe-se, não são elas as únicas causadoras da crise pela qual passa o Judiciário. Mui das vezes, ela decorre da falta de comprometimento do magistrado, da falta de organização da atividade que lhe é afeta e na falta de liderança que deve ter em seu local de trabalho e junto a seus colaboradores. Vale dizer, deficiência de gestão. O magistrado não pode ter posição passiva diante da crise do Judiciário. Precisa atuar efetivamente, precisa gerir, coordenar e orientar a atividade que lhe compete e o trabalho de sua equipe. O juiz tem de ser criativo, não ter receio de inovar e ser motivador.[637]

Anela-se a este entendimento, Andréa Rezende RUSSO, ao afirmar que “a manutenção de uma postura que prima apenas pela dogmática-jurídica, como ainda ocorre atualmente, tende a produzir juízes fora do contexto do mundo contemporâneo, isto é, que se limitam a despachar, fazer audiências e prolatar decisões; o que não se coaduna com a figura do juiz que necessita a sociedade atual”. [638]

Neste sentido, Osvaldo CANELA JUNIOR pondera que “a afirmação de que o juiz fica tão apenas adstrito a atividade de julgar não é tão correta”.[639] De forma que para ele há uma grande diferença entre o juiz-artesanal e o juiz-gestor,

---

[636] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 27.

[637] DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** Op. cit., p. 26.

[638] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 35. No mesmo sentido José Luiz Leal VIEIRA: “Aquela visão conservadora de que cumpre ao Juiz apenas exercer suas funções jurisdicionais propriamente dita se mostra um equívoco. É que o juiz, ao longo de toda a sua carreira, efetivamente exercerá micro gestões. Desde o momento em que for classificado na sua primeira unidade jurisdicional ele também assumirá esse papel de administrador. A sua atuação não se limita à prestação jurisdicional”. VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. Op. cit., p. 28.

[639] CANELA JUNIOR, Osvaldo. Em aula ministrada no Curso de Administração Judiciária I realizado pela **Escola da Magistratura do Paraná** em outubro de 2014 – Curitiba (PR).

porquanto o primeiro está preocupado apenas em julgar, já o segundo com a rotina dos autos.[640]

O novo magistrado, para que possa bem desempenhar a sua função, deve, portanto, ser interdisciplinar. Emprestando conhecimentos "da psicologia, da filosofia e da administração, dentre outras".[641] Isso porque "a eficiência e a eficácia do trabalho (...) [por ele desenvolvido] não depende apenas de seus conhecimentos jurídicos"[642], pois "percebe que, diante do vultuoso número de processos a serem apreciados, a necessidade e o dever lhe imputam atividade diversa daquela para a qual sua formação acadêmica o habilitou: a de administrar os meios necessários para prestar a jurisdição".[643]

Neste prisma, é que afirmamos que os conhecimentos em administração são os que se mostram de maior relevo para este novo magistrado, pois ele "deve ser comprometido com a racionalização e melhoria dos serviços judiciários, o que envolve não só técnicas para dar maior celeridade aos processos, evitando práticas desnecessárias, como também atenção e atitudes adequadas no relacionamento com as partes, advogados, servidores e demais membros da comunidade". [644]

Fazendo uma análise do viés do novo modelo de magistrado com o que se tinha anteriormente, José Luiz Leal VIEIRA, traz importante reflexão:

> A administração judiciária sempre foi tratada com certa reserva e discrição na Magistratura. Aliás, essa a característica principal do velho paradigma do juiz, que não assumia sua face de gestor, atividade-meio da prestação jurisdicional. O perfil desse magistrado era de alguém que não interagia com a comunidade em que estava inserido. Mantinha uma relação de total distanciamento dos servidores que integravam o seu cartório, os quais mantinham verdadeiro sentimento de medo de sua figura. Esse modelo ultrapassado relegava totalmente seu viés de gestor. A única preocupação era com a correção dos despachos que proferia nos processos, com a técnica das sentenças que prolatava e com o cuidado que tinha de manter na condução de suas audiências.[645]

Ocorre que, "no empreendimento da atividade jurisdicional do Estado é inegável que o magistrado ocupa papel de destaque. Sua postura, seu

---

[640] CANELA JUNIOR, Osvaldo. Em aula ministrada no Curso de Administração Judiciária I realizado pela **Escola da Magistratura do Paraná** em outubro de 2014 – Curitiba (PR).

[641] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 149.

[642] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 34.

[643] PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 221.

[644] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 39.

[645] VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. Op. cit., p. 18.

comprometimento, sua capacidade técnica e sua atuação são de extrema relevância no contexto da atividade pacificadora, que exercerá ao decidir o conflito de interesses que lhe foi submetido".[646]

Assim é que Pedro MADALENA, no seu estudo sobre a Administração da Justiça, propõe para o melhoramento desta atividade, dentre outras alegações, a conscientização dos "magistrados a usar técnicas de outras áreas de formação profissional para estudos e proposições de organização funcional e estrutural do Judiciário nacional, para que a Justiça seja aplicada com celeridade, racionalidade, baixo custo e com requintada qualidade, sempre levado em conta que a Ciência do Direito não se encerra em si mesma".[647]

Logicamente, tal como aponta Sidnei Agostinho BENETI, ao se referir ao juiz e seu comportamento dentro da conduta processual, necessário também se mostra a análise "do juiz fora do processo, porque, como em qualquer atividade, também na magistratura o resultado do exercício profissional está inseparavelmente ligado às condições pessoais do homem de a exercer".[648] Por isso é que a administração judiciária também se torna algo de importante prestígio, na medida em que é um meio para o exercício da atividade fim do magistrado.

Por esta razão que corroboramos do entendimento que "o juiz do terceiro milênio não pode ser um homem alheio às profundas transformações da sociedade. O juiz do século XXI deve ser protagonista das mudanças necessárias, motivo pelo qual é absolutamente necessário investir na gestão".[649] Até porque, "a atual sociedade em gradativa transformação exige um magistrado integral, que além das características de julgador é um verdadeiro agente de transformação social, servidor, administrador e mediador".[650]

Diante dos apontamentos tecidos, o que podemos concluir é que necessitamos, precipuamente, "do juiz-administrador, e não apenas do juiz-jurista, do juiz-cidadão e do juiz-moral (...)".[651] Em razão de que

---

[646] BELLINI, Luiz Augusto. **A garantia constitucional à razoável duração do processo e o papel do magistrado no sistema jurídico brasileiro.** Op. cit., p. 76-77.

[647] MADALENA, Pedro. **Administração da Justiça.** Op. cit., p. 44.

[648] BENETI, Sidnei Agostinho. **Da conduta do juiz.** Op. cit., p. 10.

[649] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 41. Corrobora Juliano da Costa STUMPF: "O juiz moderno deve ser, além de julgador, verdadeiro gestor". STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 136.

[650] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 12.

[651] STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 147. Aborda sobre juiz-jurista e juiz-administrador: AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. A função

> o bom juiz não se limita mais ao profissional de grande saber jurídico e bom senso para a solução dos litígios. O bom juiz, identificado como o juiz moderno que cumpre com as expectativas da sociedade atual, deve somar a estas qualidades a capacidade gerencial, a liderança e a preocupação com o constante aperfeiçoamento das rotinas e dos processos de trabalho na busca da excelência das atividades-meio e, conseguentemente, da atividade-fim do Judiciário, cuja ineficiência é o seu mais sério problema.[652] (sem grifo no original)

Complementa, Vilson DARÓS ao refletir sobre este novo magistrado, vejamos:

> O juiz que se quer hoje é humano; polivalente; conhece a realidade mundial e local; socorre-se de outras disciplinas para julgar; conhece profundamente a legislação; utiliza-se dos princípios constitucionais para decidir; preocupa-se com as políticas governamentais; exercita novas técnicas de solução dos litígios, especialmente a conciliação, buscando o acordo como forma alternativa de solucionar um conflito e proporcionar a paz social, ciente da limitação das soluções dadas por um sistema Judiciário engessado e burocrata; está comprometido com uma prestação jurisdicional célere, eficiente, qualificada e eficaz. Mas indubitavelmente, o juiz de hoje deve ser um gestor, um administrador.[653]

Por conseguinte, ante a abordagem que se refere este estudo, podemos afirmar que o que diferencia o juiz antigo do juiz que denominamos de moderno, é exatamente o atributo da administração judiciária, ao passo em que este deve possui-la e desenvolvê-la na sua unidade jurisdicional, a fim de melhor prestar a tutela jurisdicional.[654]

---

jurisdicional no mundo contemporâneo e o papel das escolas judiciais. In: SARLET, Ingo Wolfgang (org.). **Jurisdição e Direitos fundamentais**: anuário 2004/2005. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, v. I, t. II, 2006, p. 350.

[652] STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 161. Acrescenta, ainda, o referido autor que "o magistrado está ali não apenas para julgar, sua atividade precípua, mas também para trabalhar na busca de soluções capazes de viabilizar o ato de julgar – e com ele, a medida do possível, solucionar lides – com a máxima eficiência, conhecendo e buscando soluções para as mazelas da atividade-meio, implementando a desburocratização e a simplificação de procedimentos, eliminando processos de trabalho que não agregam valor, bem como buscando inovações capazes de assegurar melhor desempenho, comportando-se ainda de forma destemida no implementá-las". Ibid., p. 147. "Assim é o juiz de hoje: interdisciplinar, ágil, aberto, eficiente, eficaz, gestor e na busca incessante pela justiça e satisfação da sociedade". NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 92.

[653] DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** Op. cit., p. 47. Fortalece Eliane Garcia NOGUEIRA: "O que se espera de um juiz neste contexto? O juiz de hoje deve, e alguns já caminham neste sentido, ser interdisciplinar. Deve-se socorrer dos conhecimentos de outas áreas para exercer sua nobre função de julgar com o mínimo de conhecimentos técnicos. É necessário que o juiz saiba trabalhar em equipe mais, lidera-la. O juiz é gestor de sua vara e deve primar pela eficiência e eficácia dos serviços prestados. Deve vivenciar a comunidade em que está inserido, aproximar-se. Deve prestar contas da atividade pública que desempenha como gesto público que é. A sociedade espera isso de um juiz e a lei assim impõe". NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 92.

[654] "O grande diferencial do juiz de ontem e do juiz de hoje é a característica da gestão que o magistrado moderno deve possuir e deve desenvolver". DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** Op. cit., p. 48. Corrobora José

Já em 1983, em palestra proferida aos juízes substitutos e de investidura temporária aprovados no 148º Concurso de Ingressos na magistratura do Estado de São Paulo, Sidnei Agostinho BENETI, ex-ministro do Superior Tribunal de Justiça, tratava sobre o juiz dentro da perspectiva gerencial do processo. Ao passo em que afirmava ele:

> o juiz deve ser encarado como um gerente de empresa, de um estabelecimento. Tem sua linha de produção e o produto final, que é a prestação jurisdicional. Tem de terminar o processo, entregar a sentença e a execução. Como profissional de produção é imprescindível que mantenha o ponto de vista gerencial, aspecto da atividade judicial que tem sido abandonado. É falsa a separação estanque entre as funções de julgar e dirigir o processo – que implica orientação ao cartório.[655]

Nitidamente que não se pode, hoje, levar ao pé da letra a sua narrativa, posto que a devemos analisar com pequenas ressalvas. Isso porque, por exemplo, conforme já dito alhures, o juiz que a sociedade moderna busca não se identifica com aquele responsável por uma produção em massa, mas, sim, que presta uma tutela efetiva, de acordo com as características que já mencionamos. Vale notar, contudo, que o pensamento, a matriz da noção essencial da conduta gerencial do magistrado, já havia sido esculpida pelo referido autor.

Em 1994, Pedro MADALENA ponderava acertadamente que "o magistrado não pratica exclusivamente atividade de julgar processos. Como administrador que é da Justiça necessita normalmente planejar e estruturar a organização do Poder Judiciário no plano em que estiver atuando (...)".[656]

Ao magistrado que acima referenciamos como moderno e que exerce o seu papel diante do gerenciamento da unidade jurisdicional, dá-se o nome de juiz-gestor. Higyna Josita SIMÕES caracteriza o juiz-gestor como sendo:

> *ab initio*, o juiz, a quem compete colocar em prática o objetivo maior do Poder Judiciário que é a entrega da prestação jurisdicional, em prazo razoável e de forma efetiva. O que se torna possível através de planos estratégicos e operacionais mais eficazes para atingir os objetivos propostos; através da concepção de estruturas e estabelecimento de regras, políticas e procedimentais mais adequadas aos planos desenvolvidos; implementação,

---

Luiz Leal VIEIRA, na medida em que assegura que "o modelo moderno do magistrado Brasileiro é o do juiz administrador, que não se limita às suas atribuições jurisdicionais, mas exerce seu papel de gestor de sua unidade jurisdicional". VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. Op. cit., p. 27.

[655] BENETI, Sidnei Agostinho. **Da conduta do juiz.** Op. cit., p. 12.

[656] MADALENA, Pedro. **Administração da Justiça.** Op. cit., p. 36.

> coordenação e execução dos planos mediante de um determinado tipo de comando e de controle.[657]

Também denominado juiz-administrador, o juiz-gestor, “de acordo com as competências e habilidades dos servidores a ele subordinados, deve delegar atividades, definir rotinas, ditar o ritmo e a organização do trabalho, todas atividades-meio que são essenciais ao atendimento de sua atividade-fim, a prestação jurisdicional”.[658]

Eliane Garcia NOGUEIRA, neste passo, resume o papel do juiz-gestor como aquele responsável pela administração da sua unidade jurisdicional.[659] Ao juiz-gestor compete coordenar “todo o serviço judiciário, de modo a permitir a esperada produtividade jurisdicional”.[660]

Dentre um dos atributos que o magistrado, do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Marcelo Malizia CABRAL, aponta que seria o ideal para um novo perfil de juiz, encontra-se ser gestor, vejamos: “construindo um novo perfil de magistrado, pragmático, inteligível, gestor, participativo, questionador, líder, multidisciplinar, agente político, transformador”.[661]

Vicente de Paula ATAIDE JUNIOR denomina o magistrado atual, ou aquele que idealizamos, de *novo juiz*.

> Quando se reflete sobre a necessidade de um *novo juiz,* é porque se tem em conta que o *juiz de hoje* não mais pode estar identificado com o *juiz de ontem*, ou seja, diante de uma nova sociedade, com inéditas demandas e necessidades, o *novo juiz* é aquele que está em sintonia com a nova conformação social e preparado para responder, com eficiência e criatividade, às expectativas da sociedade moderna, tendo em consideração as promessas do direito emergente e as exigências de uma administração judiciaria compromissada com a qualidade total.[662]

---

[657] SIMÕES, Higyna Josita. Educação para formação de juízes-gestores: um novo paradigma para um judiciário em crise. **Revista ENM**, p. 175-187. Disponível em: <http://emam.org.br/arquivo/documentos/4f24e31b-5c30-4a5b-9ee9-88974c123691.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2015. p. 183.

[658] KOURY, Suzy Cavalcante. **Planejamento Estratégico do Poder Judiciário**: o papel das Escolas Judiciais. Op. cit., p. 3.

[659] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 93.

[660] MADALENA, Pedro. **Administração da Justiça.** Op. cit., p. 14.

[661] CABRAL, Marcelo Malizia. **Administração Judiciária**: caminho para a construção de um Judiciário mais eficiente e legítimo. Op. cit. Devendo, portanto, deixar de lado “o antigo modelo de juiz, burocrata, erudito, reservado, inerte, focado somente no saber jurídico”. Id.

[662] ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça.** Op. cit., p. 67.

Acrescenta, ainda, que "o novo administrador da justiça compreende o conceito de novo juiz".[663]

"É cediço que a atividade do juiz não consiste apenas em presidir o processo, ou seja, na prática de os atos tendentes a aplicação do direito, mas também, presidir a vara ou secretaria. (...) À frente da vara, da seção judiciária, de seu gabinete ou na presidência do tribunal, o magistrado administra recursos humanos e materiais, administra o tempo, delega atribuições (...), e estabelece os procedimentos mais adequados para o bom funcionamento de sua unidade jurisdicional".[664] Estas são as atribuições do que denominamos de juiz-gestor.

Ponto fundamental explicita Duína Porto BELO sobre o que se espera do juiz-gestor, na medida em que assevera que "a interdisciplinaridade deve ser característica marcante desse novo juiz, ao ponto de possibilitar a aliança entre as Ciências do Direito e da Administração, pois os conhecimentos oriundos desta última, notadamente quanto à gestão judiciária para a qualidade total, podem contribuir para prestação jurisdicional em um prazo razoável".[665]

Para alguns, o juiz-gestor também é denominado de juiz-líder[666], e para outros, é uma das facetas deste novo juiz. No entanto, para o que se presta o presente estudo, esta diferenciação não se mostra útil, na medida em que, o que é relevante é entender que o juiz, na perspectiva da administração judiciária, "exerce

---

[663] ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça.** Op. cit., p. 81.

[664] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 17. Fortifica Fernanda Estevão PICORELLI, ao ponderar que "à frente da vara, da seção judiciária, de seu gabinete ou na presidência do tribunal, o magistrado administra recursos humanos e materiais, administra o tempo, delega atribuições, e estabelece procedimentos mais adequados para o bom funcionamento de sua unidade jurisdicional". PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 221-222.

[665] BELO, Duína Porto. A razoável duração do processo como instrumento de justiça. Op. cit., p. 62.

[666] "O líder servidor na Magistratura seria o juiz que impregna a equipe de servidores da sua unidade jurisdicional de motivação e de um verdadeiro comprometimento voltados para o alcance da visão por todos estabelecida, e que vem a ser, em última análise, uma prestação jurisdicional célere, humana e que busca constantemente a satisfação total do jurisdicionado". VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. Op. cit., p. 89. Para um maior aprofundamento sobre liderança e o magistrado como líder, ver: VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 3. p. 54-115 e NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. p. 91-155. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 5. p. 113-119.

papel fundamental, pois assume o controle da direção, do sentido e do ritmo do processo".[667]

Vale notar, porém, que, neste viés, a liderança pode ser conceituada como sendo "uma relação social de influência intencional entre líder e liderados visando o alcance de objetivos, na qual ocorrem trocas sociais em que o líder obtém autoridade mediante seu reconhecimento e aceitação pelo liderado pois é considerado alguém que traz benefícios (não somente materiais) à organização, ao grupo ou a cada pessoa".[668]

Assevera Vilson DARÓS que o magistrado necessita "ser o líder de sua equipe, o gestor dos trabalhos que se realizam na serventia, o motivador, o idealizador, o catalizador e o condutor das inovações necessárias ao bom desempenho das atividades jurisdicionais".[669] Assim é que ele aponta que a grande missão do juiz está estreitamente relacionada aos seus atributos "do gestor, do administrador, do líder, que conduz a equipe e lhe dá segurança".[670]

> No exercício da sua atividade meio o juiz, mais do que um administrador ou gerenciador, deverá ser um líder. Um líder que domine a arte gerencial sem olvidar de priorizar as pessoas. Evidentemente que a personalidade gerencial baseada na racionalidade, no domínio dos processos de trabalho, planejamento e controle, dentre outros atributos, é importante ao magistrado gestor. Entretanto, não menos certo que aliado a isso há a necessidade da personalidade de liderança, propulsora de um espírito de equipe vencedor.[671]

Neste escopo da atividade do magistrado, voltada à administração judiciária, que é de suma importância para o resultado da prestação jurisdicional, é necessário que haja um entrelaçamento dos seus saberes jurídicos com os métodos e aspectos inovadores da administração voltada ao Poder Judiciário. Nesse sentido, acrescenta Vilson DARÓS:

---

[667] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 137.

[668] VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Silvia Generali da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. Op. cit., p. 930. Acrescenta Vilson DARÓS que "o juiz é e deve ser o líder de sua equipe, dos servidores que atuam na unidade judicial. E, nessa linha, deve desempenhar seu papel de liderança, que nada mais é que o de orientar e apoiar as iniciativas dos funcionários para os trabalhos de equipe. Deve, como chefe que é, ser o orientador, o apoiador e o amigo da equipe. Deve zelar pelo bom ambiente de trabalho para todos. Em assim agindo, o juiz exercerá uma chefia participativa, será um autêntico líder, que confia, investe e estimula sua equipe. Estará junto, ouvindo opiniões e sugestões, compartilhando dos sucessos e dos eventuais fracassos". DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** Op. cit., p. 51.

[669] Ibid., p. 46.

[670] Id.

[671] VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. Op. cit., p. 56-57.

> A atividade do juiz é de importância decisiva. A formação acadêmica, que é eminentemente jurídica, deve se agregar à administrativa. O juiz deve aprender a gerir, sem afastar-se dos conhecimentos técnicos-jurídicos. Deve saber que, como dirigente que é, o comandar é também uma de suas tarefas. Não pode esquecer que é ele o administrador de sua unidade judicial. Tem o juiz, portanto, uma parcela de responsabilidade pela administração da justiça.[672]

À vista dos aspectos traçados sobre o perfil do juiz-gestor, podemos assegurar que o seu papel vai além da sua atividade-fim, de processar e julgar, em razão de que a atividade-meio (que é realizada por meio da implementação da administração judiciária na unidade jurisdicional) é de extrema importância para que se possa ter uma resposta jurisdicional de acordo com os direitos fundamentais constitucionais, precipuamente ao da duração razoável do processo.[673]

Corrobora, José Luiz Leal VIEIRA ao assegurar que "o magistrado moderno não pode abrir mão do seu viés de gestor, porquanto dessa competência dependerá a eficiência de sua unidade jurisdicional".[674] De forma que, "somente o correto manejo de técnicas de gestão viabilizará ao magistrado condições de prestar uma jurisdição eficiente, livre do chamado "re-trabalho", de desperdícios e que efetivamente contribua a uma melhor imagem do Poder Judiciário na sociedade".[675]

Para o fim de esclarecer eventual questionamento, necessário elucidar que, quando nos referimos ao gerenciamento do processo, a interpretação desta expressão pode levar a duas vertentes, como a exemplo do que discorre Paulo Eduardo Alves da SILVA, vejamos:

> O "gerenciamento de processos" pode ser compreendido como o planejamento da condução de demandas judiciais em direção à resolução mais adequada do conflito, com o menor dispêndio de tempo e custos. Depende de uma postura ativa do juiz no controle do andamento dos feitos e organização da unidade judiciária. Seus mecanismos básicos são o

---

[672] DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** Op. cit., p. 48.

[673] Fortifica Cláudia Elisabete Schwerz CAHALI ao assegurar que: "O princípio da duração razoável do processo (art. 5º, inciso LXXVIII, da CF) é escopo fundamental a ser perseguido pelo juiz ao gerenciar o processo". CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processos judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Op. cit., p. 164.

[674] VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. Op. cit., p. 122.

[675] Ibid., p. 31. Diante do escopo do magistrado como um gestor, Ney WIEDERMANN NETO, pondera que "com um agente político que pratica atos de gestão, sendo visível o seu papel de administrador público. Portanto está submetido à observância dos princípios do Direito Administrativo e deve ter conhecimento das especificidades legais da administração pública e atuar com bom senso, aplicando as técnicas modernas da Ciência da Administração, visando ao aperfeiçoamento de sua atividade-fim, que é prestar a jurisdição". WIEDERMANN NETO, Ney. Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Op. cit., p. 19.

> envolvimento imediato do juízo com as questões da lide, a abertura para a resolução alternativa do conflito e o planejamento do andamento e dos custos do processo.[676]

Há que se falar que dentro desta descrição de atividades, sobrepõem-se dois grandes gêneros, que é a forma de condução do processo propriamente dita e a maneira de organização dentro da unidade jurisdicional (composta pelo Cartório/Secretaria e o gabinete). Nestes dois vieses, exemplifica Paulo Eduardo Alves da SILVA, que "no primeiro, há as que investem em momentos para a resolução amigável de conflitos (sessão prévia de conciliação ou audiência preliminar do art. 331 do CPC) e as que conduzem o processo sem pausas para a conciliação. Na gestão dos cartórios, há as que privilegiam o aspecto motivacional, as que investem em estrutura e as que organizam os fluxos de trabalho para abolir os "gargalos"".[677]

O que pretendemos com o presente estudo, tal como já esclarecido anteriormente, é proceder, precipuamente, a abordagem do gerenciamento da unidade jurisdicional e não do processo em si. No sentido de que o gerenciamento do processo judicial, se designada ou não audiência conciliatória, ou viabilizada alternativas de mediação, não são (e nem serão) objeto deste estudo.

Quando nos referimos a necessidade de o juiz-gestor gerenciar a unidade jurisdicional, não estamos fazendo distinção entre Cartório/Secretaria ou o gabinete do magistrado.[678] Isso porque, trata-se de uma única unidade onde o magistrado é o servidor do mais alto degrau na hierarquia desenvolvida pelo Judiciário brasileiro. De forma que "a participação do juiz é essencial no desenvolvimento das atividades da vara. Além de estabelecer metas estratégicas, deve acompanhar a evolução do trabalho desenvolvido para atingi-las".[679]

Até porque, ainda que seja atribuição do escrivão exercer a chefia do Cartório, de acordo com alguns dos Códigos de Organização Judiciária dos Estados

---

[676] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 35.

[677] Ibid., p. 55.

[678] Imperioso observar que "em regra, os juízes, no âmbito de suas unidades jurisdicionais, atuam apenas nos processos judiciais, usando de seus conhecimentos jurídicos; e os servidores exercem atividades cartorárias e burocráticas, visando apenas o cumprimento dos comandos judiciais de maneira pré-ordenada e mecanicamente. Cada uma na sua esfera de atuação, com mínima interação. E diferente disso não se deveria esperar, pois nem juízes, nem servidores, são preparados para administrar". RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 36. Ocorre que, contudo, "as legislações de organização judiciária e os textos normativos internos dos tribunais vêm avançando no que tange à exigência do envolvimento dos juízes nas atividades de gestão administrativa das serventias judiciais". Id.

[679] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 113.

ou documentos análogos emanados dos próprios Judiciários (a exemplo do Rio Grande do Sul[680] e Rio de Janeiro[681], respectivamente), ele o deve fazer sob a supervisão do juiz da unidade jurisdicional.[682] Logo, o desenvolvimento desta atividade em especial fica atrelada ao magistrado. O que facilita o papel do juiz-gestor dentro da unidade como um todo.

Vale notar, ainda, que "somente alcançará os objetivos traçados se houver uma liderança de fato e se este líder compreender, como antes referido, que a unidade jurisdicional é de fato uma, formada por gabinete e cartório/secretaria, e que os objetivos perseguidos são comuns e dependem de ação conjunta de todo o grupo para serem alcançados".[683] Por isso é que José Luiz Leal VIEIRA afirma que a condução destas atividades pelo magistrado administrador, será o grande diferencial para os resultados a serem obtidos, de forma que "isso somente corrobora que o juiz administrador é o modelo exigido pela sociedade moderna em condições de prestar uma jurisdição célere, efetiva, humana e próxima do cidadão".[684]

O gerenciamento do Cartório/Secretaria se mostra de grande relevância dentro da unidade, pois

> imaginemos que o procedimento judicial é uma régua cujos centímetros são os atos processuais e os milímetros são as rotinas internas do cartório. O marco inicial é a propositura e o final é a sentença. Cada ato tem uma ordem e uma medida temporal (um prazo) para ser realizado. As rotinas realizadas pelos cartórios consistem numa

---

[680] Art. 106 - Aos Escrivães incumbe: 1 - chefiar, sob a supervisão e direção do Juiz, o cartório em que estiver lotado; (...). RIO GRANDE DO SUL. **Lei n.º 7.356, de 1º de fevereiro de 1980.** Diário Oficial da União, Porto Alegre, RS. Disponível em: < http://www.al.rs.gov.br/legiscomp/arquivo.asp?Rotulo=Lei%20n%BA%207356&idNorma=948&tipo=pdf>. Acesso em: 25 jan. 2016.

[681] Art. 150. Ao Chefe de Serventia, hierárquica e funcionalmente subordinados ao Juiz, incumbe, dentre outras funções e deveres: II - exercer a chefia direta da serventia, organizando, comandando e supervisionando todos os seus serviços e atividades, segundo as diretrizes traçadas pelo respectivo Juiz, obedecidas as instruções gerais baixadas pela Corregedoria Geral da Justiça; (...). BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro. **Consolidação Normativa.** Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/18186/cncgj-judicial-25012016.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2016.

[682] Até porque, no caso do Estado do Paraná, cabe ao magistrado "superintender, pessoalmente, o funcionamento do Gabinete e da Serventia, vedada a delegação", nos termos do art. 8º, da Lei n.º 17.528/2013. PARANÁ. **Lei n.º 17.528, de 26 de março de 2013.** Disponível em: <http://portal.alep.pr.gov.br/modules/mod_legislativo_arquivo/mod_legislativo_arquivo.php?leiCod=40052&tplei=0&tipo=L>. Acesso em: 4 fev. 2016.

[683] STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 133.

[684] VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. Op. cit., p. 43. Afirma, ainda, o referido autor que "no exercício do seu papel de juiz administrador ele realizará reuniões periódicas com os serventuários, encontrando a melhor forma de distribuição dos serviços cartorários, com vista ao melhor rendimento". Ibid., p. 27.

> subatividade não prescrita na legislação processual, mas regulada por normas administrativas e pelos próprios juízos.[685]

É exatamente neste momento que o juiz exerce o papel de juiz-gestor, com o planejamento das rotinas dos servidores, do que se deve ou não fazer e como fazer. Tudo isso a fim de evitar, o que já descrevemos anteriormente, que são os "tempos mortos" ou também chamados de "tempo improdutivos"[686], que irão impactar, certamente, na duração da prestação jurisdicional ao final.[687]

Como já afirmado, além do gerenciamento do Cartório/Secretaria, deve também o magistrado proceder tais tarefas em seu gabinete.[688] Independente se Cartório/Secretaria ou gabinete, a atividade de gestão do magistrado deve centrar-se em quatro funções administrativas: "o planejamento, a organização, a liderança e o controle".[689] No entanto, algumas modalidades de gerenciamento podem variar de acordo com o local. Por exemplo, quando tratamos da gestão de pessoas que, notadamente, deve ser mais intensa (se utilizar de mais ferramentas e com mais frequência) quando se tem mais pessoas, que geralmente é no Cartório/Secretaria, pois onde se concentram a maior parte das tarefas que dão o suporte para o comando jurisdicional.

Assim é que, quando tratamos do gerenciamento a ser realizado pelo juiz-gestor dentro do seu gabinete, a gestão de processos, gestão por competência e

---

[685] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 65. Corrobora Alexandre Costa de Luna FREIRE ao afirmar que "a gestão de atos cartorários não se limita ao mero conhecimento das leis processuais no tocante a prazos, certificações e atos de comunicação processual quanto a "resoluções" judiciais. Aqui e ali confunde-se a gestão de pessoas, avaliação e treinamento. (...) Gerenciar e sistematizar informações tornou-se pressuposto à eficiência da prestação jurisdicional e às rotinas de trabalho". FREIRE, Alexandre Costa de Luna. Administração Judiciária. **Revista ESMAFE**: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região. Recife: TRF 5ª Região, n. 8, p. 53-66, Dez/2004. p. 60-61.

[686] "Os "tempos mortos" ou "tempo improdutivos" constituem-se em característica marcante na organização procedimental burocrática pelo qual os andamentos dos feitos são submetidos a uma cadeia fluxogramática para práticas de atos formais e de registro, sem nenhum valor agregado à solução finalística ou decisional" CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça Célere e Eficiente**: uma questão de governança. Op. cit., p. 279.

[687] Nesse sentido reforça Paulo Eduardo Alves da SILVA: "Para que o processo ganhe celeridade seria preciso planejar macroscopicamente a fluência das atividades do cartório, eliminando o represamento nos "gargalos"". SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 66.

[688] Alerta Ney WIEDERMANN NETO que "o planejamento das atividades do gabinete pode ser entendido como uma espécie de planejamento operacional. Porem deve visualizar a Instituição como um todo, e não o gabinete de modo isolado desse verdadeiro organismo. É necessário o planejamento estratégico do Poder Judiciário para que os próprios planos de ação do gabinete estejam com ele alinhados". WIEDERMANN NETO, Ney. Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Op. cit., p. 25.

[689] Id.

gestão estratégica devem estar mais presentes. De forma que “a atuação do magistrado ao planejar o trabalho do seu gabinete está associada à função jurisdicional. Consiste, principalmente, em estabelecer metas junto com a sua equipe para o julgamento dos processos que lhe são afetos”.[690]

> Ainda na seara do planejamento, deve ter em conta certas matérias que a própria lei define como prioritárias para os julgamentos ou a condição pessoal das partes, como no caso dos idosos, em que há previsão legal de urgência em tal sentido. Por igual, é importante avaliar os processos que devem ser julgados estabelecendo um critério que considere a primazia dos mais antigos, por exemplo, respeitando a norma constitucional que recomenda o razoável tempo de duração dos processos e o direito da parte ao julgamento célere.[691]

Aqui, também podemos inserir a ferramenta da padronização de determinadas atividades dentro do gabinete (que também pode ser de grande utilidade para o Cartório/Secretaria, ao passo em que não estamos nos referindo a atividade-fim, de proferir despachos, decisões ou sentenças), mas propondo uma maneira de “afastar a improvisação do desempenho das atividades-meio e de garantir a manutenção da memória do trabalho de inovação e aperfeiçoamento de rotinas, no sentido de viabilizar a evolução e não o retrocesso da forma de exercício das atividades”.[692]

> O gerenciamento da rotina objetiva o controle de processos de trabalho do gabinete, de forma sistemática e organizada, a fim de que cada funcionário e o próprio magistrado tenham a real consciência sobre o que fazer, como, quando e porque, atendendo as expectativas dos clientes e as metas definidas pelo próprio gabinete ou pela instituição como um todo. Daí a importância do planejamento estratégico no Poder Judiciário, para que cada unidade saiba o que fazer para alcançar os objetivos propostos.[693]

Ante os apontamos até agora tecidos, podemos, notadamente, concluir que “todos os juízes são gestores, não há como fugir disso. Seja na administração do gabinete, da vara, da direção do foro ou do tribunal, o magistrado se identifica com a figura do gestor público”.[694] Cuida-se de uma tarefa intimamente atrelada a atividade-fim do magistrado, precipuamente quando nos referimos ao magistrado

---

[690] Acrescenta, ainda, o referido autor que “em se tratando de magistrado do segundo grau de jurisdição – desembargador ou juiz de direito convocado – é oportuno o planejamento em conjunto com os demais colegas e a definição de metas comuns de produtividade para a própria Câmara Cível que integram”. WIEDERMANN NETO, Ney. Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Op. cit., p. 32.

[691] Ibid., p. 33.

[692] STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 124.

[693] WIEDERMANN NETO, Ney. Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Op. cit., p. 82.

[694] NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. Op. cit., p. 96.

lotado no primeiro grau de jurisdição, que é a porta de entrada do jurisdicionado ao Poder Judiciário.[695]

Maria Elisa MACIEIRA e Mauriti MARANHÃO, destacam que diante da análise prática que possuem, afirmam "que o provimento de sistemas de gestão em unidades judiciárias traz grandes benefícios para todas as partes interessadas".[696] Para eles esses benefícios podem ser entendidos como os seguintes:

> - aos usuários, que mediante melhoria da eficácia e da eficiência na prestação jurisdicional, poderão encontrar, além de melhor atendimento, o julgamento dos conflitos em que estão envolvidos em condições, tempo inclusive, compatíveis com os direitos que a Constituição e as leis lhes asseguram;
> - às instituições públicas, que poderão cumprir os seus mandatos institucionais, na medida em que cada um dos seus respectivos braços operacionais (unidades judiciárias de 1º e 2º graus e unidades administrativas de apoio) estarão agregando as suas contribuições para o resultado final do seu trabalho: a pacificação social na sua área de influência;
> - aos operadores do direito, que poderão encontrar no Judiciário receptividade, atenção e profissionalismo no cumprimento de suas finalidades institucionais;
> - aos governos, que poderão empenhar orçamentos mais proporcionais aos resultados, decorrentes de melhor eficiência de operação das instituições jurídicas públicas;
> - às unidades operacionais, judiciárias e administrativas, que terão melhores condições de cumprir com as suas respectivas missões;
> - aos magistrados, que terão condições mais adequadas para atender ao preceito constitucional de julgar os seus processos em tempo razoável, proporcionando a sua inestimável e insubstituível função no estado democrático de direito;
> - e, finalmente, aos servidores, que terão a oportunidade de trabalhar melhor, com melhor reconhecimento dos seus pares e superiores, com menor desgaste e maior rentabilidade pessoal e da equipe.[697] (sem grifo no original)

Destacamos os melhoramentos desta ferramenta correspondente ao magistrado, em razão de que muitos podem supor que a administração judiciária será um acréscimo de atividade ao magistrado, ele que já se encontra numa situação de dificuldade diante dos inúmeros processos que deve julgar. No entanto, o que se observou, diante do acima disposto, é que, com a implementação de tal instituto, o magistrado terá tempo livre, podendo dispor, inclusive, para analisar as questões mais complexas.[698]

---

[695] "A gestão eficiente da atividade judiciária apresenta-se como importante instrumento na busca de soluções efetivas de boa parte dos problemas da morosidade da Justiça que dependem da atuação dos magistrados. É a busca dessas alternativas e soluções que aguardam os jurisdicionados, na medida em que sedentos por uma Justiça ágil e efetiva". VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. Op. cit., p. 36.

[696] MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. **Como implementar a gestão em unidades judiciárias.** Op. cit., p. 100-101.

[697] Id.

[698] "Constata-se, da vivência forense, em muitos setores do Judiciário uma brutal ausência de racionalidade de procedimentos. Muitas rotinas de trabalho são inúteis ou pouco eficazes. Tarefas de menor peso e complexidade são desempenhadas por juízes, tomando-lhes o precioso tempo de

Corrobora o desembargador Roberto Portugal BACELLAR, ao afirmar que "ao se destacar a importância de termos no Brasil, juízes integrais com conhecimentos interdisciplinares para atuar como um verdadeiro servidor do povo, administrador, gestor e mediador, isso não se confunde com sobrecarga de atividades que não guardam congruência com sua posição na estrutura judiciária".[699]

Ao fazer referência do Poder Judiciário à "Empresa Judiciária", Fernando de Castro FONTAINHA, afirma que os juízes ao passo que reconhecem que possuem debilidades em matérias que envolvem a atividade-meio, tais como contabilidade, administração e informática, reconhecem que tudo que envolve esta "atividade "meio" que puder ser suprimido, otimizado ou mesmo automatizado é bem-vindo porque lhes reserva mais tempo para a atividade que se julgam capazes de fazer com perícia".[700]

Ante as ponderações já tecidas acerca da temática, se mostra de extrema relevância trazer à lume a análise feita por Paulo Eduardo Alves da SILVA numa comarca do interior de São Paulo, na qual a gestão de pessoas exercida pelo juiz-gestor, gerou resultados que impactou na menor duração do processo. Este é o exemplificativo concreto do que estamos defendendo, na medida em que é o juiz-gestor em ação e o consequente atingimento do direito fundamental à duração razoável do processo. Vejamos:

> O juiz implantou interessante programa de gestão baseado na melhoria do ambiente de trabalho dos cartórios e na motivação dos funcionários. A implantação aconteceu por fases e envolveu uma série de alterações estruturais com efeitos motivacionais. Desde uma grande faxina no fórum e modernização do mobiliário e layouts dos espaços, até a "reforma" dos autos dos processos, substituindo-se capas de papel por plástico, padronização de fontes, diagramação, etc. As mudanças refletiram-se em redução do tempo de tramitação dos processos: de 1990 a 1998, antes da implantação do programa, o tempo médio dos processos cíveis era de 339,33 dias. No período seguinte, de 1999 a 2002, essa média caiu para 187,75 dias, mesmo com o aumento do volume de processos entrados. De 1990 a 1998, 49,06% dos processos eram decididos em até 6 meses e 71,73% em até um ano. De 1999 a 2002, 60,01% dos processos foram decididos em seis meses e 87,84% no prazo de um ano.[701]

---

trabalho e estudo". STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 18.

[699] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 41.

[700] FONTAINHA, Fernando de Castro. Informatização da vida e dos Tribunais no Brasil. Op. cit., p. 71.

[701] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 71.

Este é um caso palpável para demonstrar o que estamos afirmando, na medida em que restou evidenciado que, com a implantação de algumas ferramentas da gestão de pessoas, o número de dias de tramitação dos processos judicias diminuíram significativamente.

Vale notar, ainda, que a modalidade de gerenciamento que se utilizou o magistrado acima destacado, foi apenas a de gestão de pessoas. O que demonstra que se o magistrado empregar de todas as demais modalidades (gestão de processos, gestão por competência e gestão estratégica), com o mapeamento de rotinas dos servidores, identificação das atribuições de cada um e com um planejamento estratégico dentro da unidade jurisdicional, este índice pode ser melhorado.

Até porque, tal como já foi afirmado em diversas ocasiões no presente estudo, "é certo que a decantada e perseguida celeridade processual jurisdicional em muito depende de como se administra o fluxo de processos nos cartórios, secretarias e gabinetes do Judiciário".[702]

"Disso tudo resulta a convicção de que o magistrado que pretenda uma prestação jurisdicional de qualidade, acessível, e o mais próxima possível dos anseios da sociedade brasileira, não poderá abdicar de administrar sua unidade judicial".[703]

Notadamente, regra geral,

> não é da cultura do juiz Brasileiro medir seus processos de trabalho. Em regra ele desconhece o tempo de duração das ações que julga, o mesmo ocorrendo com os intervalos de duração entre as fases do processo judicial, considerando o início da ação judicial até o seu julgamento. Nisso reside à necessidade de o magistrado conhecer técnicas que lhe possibilitem administrar também os processos judiciais, visando à almejada celeridade da prestação jurisdicional.[704]

Diante disso, o que há necessidade, *a priori*, é ser realizado, de um modo geral, mas precipuamente na justiça do primeiro grau de jurisdição, a quebra de

---

[702] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 99. Completa, ainda, José Luiz Leal VIEIRA: "Não há negar que o sucesso dessa tarefa gerencial do juiz terá direta relação com a qualidade de sua prestação jurisdicional. O juiz não pode mais deixar de exercer a gestão de sua unidade jurisdicional, porquanto é uma tarefa do seu dia-a-dia. Assim, negligenciá-la importará em omissão à sua própria condição de magistrado. O juiz é também um administrador (atividade-meio), malgrado sua missão precípua seja a prestação jurisdicional". VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. Op. cit., p. 31.

[703] VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. Op. cit., p. 34.

[704] Ibid., p. 30.

paradigma[705] do juiz-artesanal para o juiz-gestor.[706] Porquanto, conforme já dito, há uma ressalva de grande parte dos juízes em aceitar esta nova realidade.[707] Para que os objetivos sejam alcançados, dentro deste processo de inovação, é necessário que se desenvolva a figura do magistrado com os atributos de gestor, administrador, líder[708], etc., de forma que o incentivo a esta mudança é a medida que se impõe.[709]

Juliano da Costa STUMPF, corrobora com tal entendimento na medida em que assevera:

> Admitir a relevância do que antes indicamos como causas internas para a morosidade, em especial as omissões na gestão de cada unidade jurisdicional, bem como compreender que são constantes os processos de mudança e a necessidade da busca permanente de adaptações diante delas, é imprescindível. Para tanto, a procura por novos conhecimentos e novas ferramentas capazes de assegurar esta adaptação, com ênfase no capital intelectual da própria instituição e nas práticas e inciativas inovadoras, parece ser a saída viável.
> Nesse contexto, o futuro do Poder Judiciário por nós desejado, eficiente e eficaz, iniciará a partir de uma revolução de valores, da quebra de paradigmas há muito estabelecidos e da aquisição de novos conhecimentos, estranhos à atividade judicante tradicional. Cabe aos magistrados, dada a posição que ocupam na instituição, os primeiros passos nesta direção e o esforço para superar as dificuldades.[710]

---

[705] Para Juliano da Costa STUMPF, "todas as ações necessárias para isso, na prática, por parte de cada juiz e no âmbito de sua unidade, em especial no primeiro grau, não dependem de qualquer providência, legislativa ou estrutural. Basta apenas a mudança de cultura preconizada e a assunção efetiva com compromisso ético exigido pela atividade jurisdicional". STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 149.

[706] "Principalmente em função da tomada de consciência de que o juiz é também um agente político do Estado, portador do poder deste e expressão da democracia indireta praticada pelos Estados ocidentais contemporâneos, inexistindo portanto razão para enclausurá-lo em cubículos formais do procedimento, sem liberdade de movimentos e com pouquíssima liberdade criativa (...)". OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. Garantia do contraditório. Op. cit., p. 138. Até porque, segundo Juliano da Costa STUMPF, "o grupo de trabalho espera dele, justamente, a iniciativa de provocar a mudança e de incentivar a todos para que se unam na busca do objetivo comum, agregando esforços e contribuições criativas". STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 137.

[707] Alerta Andréa Rezende RUSSO que "ainda existem muitos magistrados com esse perfil". RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 41.

[708] "A liderança esperada, no processo de inovação sugerido e compreendido como alternativa viável no enfrentamento dos problemas de eficiência da prestação jurisdicional, está ao alcance e deve ser desenvolvida pelos magistrados". STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 133.

[709] Já dizia José Renato NALINI, "é necessário, enfim, seja o juiz do futuro um cultor de um novo direito. Capaz de levar em consideração não somente as necessidades novas, que emergem desta sociedade tão próxima ao século XXI, mas, sobretudo, que as aborde de outra maneira". NALINI, José Renato. **O juiz e o acesso à justiça.** 2. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000. p. 56.

[710] STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 138. Acrescenta, o referido autor, ainda, que "o futuro que almejamos para a prestação jurisdicional – traduzido em eficiência e eficácia – exige que aqueles que integram o Judiciário, em especial os juízes, admitam que é possível e assumam o deve de enfrentar o problema. Vivemos uma época em que é impossível afastar do Judiciário o grau de responsabilidade que tem diante da ineficiência de sua atividade, e a responsabilidade que tem de buscar, nas demais ciências, em especial a Administração, as soluções viáveis para a morosidade". Ibid., p. 137-138.

Da mesma forma, Vicente de Paula ATAIDE JUNIOR ao afirmar que "repensar o papel do Poder Judiciário e esboçar as qualidades de um novo juiz requer uma tomada de consciência acerca das novas dimensões da sociedade contemporânea, dos novos paradigmas ideológicos e dos avanços (e retrocessos) das próprias categorias jurídicas".[711]

É cediço, por outro lado, que não basta somente a conscientização do magistrado para que ele se torne um juiz-gestor. É necessário que ele seja devidamente capacitado[712] para que possa implementar a administração judiciária por meio das suas modalidades de gestão. Inclusive porque "a formação jurídica tradicional não oferece ao juiz as habilidades para gerir o contingente de litígios".[713]

> Para que a gestão funcione cabe ao Poder Judiciário buscar a formação do magistrado gestor. Quem gere o Poder Judiciário é o magistrado, prerrogativa constitucional indelegável. Daí que a saída para resolução do problema de gestão está dentro do próprio Poder Judiciário, através da formação adequada dos Juízes.
> Ressalte-se a importância da formação inicial e continuada do magistrado, em especial no período do vitaliciamento. Não foram os Juízes preparados, nem na faculdade, tampouco no estudo para o concurso público de ingresso na carreira, em técnicas de gestão, notadamente a gestão específica de uma unidade judiciária. E quando assumem o cargo se veem diante da necessidade de administrar os meios necessários para prestar a jurisdição, ou seja, administrar recursos materiais e humanos, administrar o tempo, estabelecer os procedimentos mais adequados para o bom funcionamento de sua unidade jurisdicional diante da realidade da comarca.[714] (sem grifo no original)

Imperioso destacar que, ainda que este conhecimento, tal como outros conceitos de administração judiciária, não seja exigido quando do concurso público "em breve passará a ser realidade em razão das necessidades de gestão postas na administração do Judiciário, também no âmbito da prestação jurisdicional

---

[711] ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça.** Op. cit., p. 35.

[712] "Destarte, o juiz do terceiro milênio não pode ser um homem alheio às profundas transformações da sociedade. O juiz do século XXI deve ser protagonista das mudanças necessárias, motivo pelo qual é absolutamente necessário investir na seleção e formação dos juízes". RUSSO, Andréa Rezende. Recrutamento de Magistrados: uma mudança de paradigma. Op. cit., p. 163-164. Corrobora o professor Vladimir Passos de FREITAS: "Em meio à complexidade do mundo moderno, com reflexos na litigiosidade e na crescente procura pelo Poder Judiciário, é preciso que não apenas se criem estruturas modernas de funcionamento, como também preparar juízes para esta nova fase". FREITAS, Vladimir Passos de. Brasil: perspectivas de um Código de Ética Judicial. p. 211-224. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. **Direito e administração da justiça.** Curitiba: Juruá, 2006. p. 213.

[713] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 29.

[714] KOCKANNY, Carlos Eduardo Mattioli; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão no Poder Judiciário e novos paradigmas.** Op. cit.

propriamente dita (...)".[715] E como resultado disso, trazemos à baila a inovação do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul que "incluiu no concurso para Juiz de Direito Substituto, conforme Edital nº 01/2009, na fase final, no Curso de Formação para Ingresso na Carreira da Magistratura, o tema da administração judiciária, envolvendo gestão administrativa e de pessoas".[716]

Portanto, a necessidade de capacitação dos magistrados é algo reluzente, na medida em que é notório que "é preciso formar juízes que saibam aliar as qualidades de bons julgadores com as de bons administradores"[717] para que se tenha uma prestação jurisdicional que corresponda ao Estado Democrático de Direito.

Tal como assevera o professor Vladimir Passos de FREITAS, ao tratar sobre o acúmulo de processos que aguardam julgamento no Tribunal Regional Federal da 1ª Região (em Brasília): "A situação é de crise e deve ser vista como uma oportunidade, e não como um mal inevitável".[718] Acrescenta, ainda, algumas sugestões para o melhoramento de tal situação. Uma delas é exatamente a capacitação – o que defendemos no presente estudo. Vejamos:

> 5) Capacitação de servidores em administração da Justiça: é imprescindível capacitar servidores em técnicas de administração. Isso já é feito, por exemplo, na Seção Judiciária do Paraná. Uma vez ao ano, todos que ocupam funções administrativas são obrigados a reciclar-se. Mas é preciso mais. É preciso que as Escolas da Magistratura tenham um departamento destinado exclusivamente aos servidores, com um calendário de cursos permanente, inclusive uniformizando práticas em todas as seções judiciárias. Transmitidos por videoconferência, podem ser acessados por todos. E deve ser requisito para que os que ocupam função de confiança nelas permaneçam.[719]

Imperioso alertar que a capacitação do juiz não é atributo facultativo, mas, sim, cogente. Nos termos do art. 29 do Código de Ética da Magistratura Nacional é obrigatória a capacitação permanente dos magistrados, e isso se dá sob a luz "do direito dos jurisdicionados e da sociedade em geral à obtenção de um serviço de

---

[715] STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 133.

[716] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 41.

[717] DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** Op. cit., p. 26.

[718] FREITAS, Vladimir Passos de. Liderança e gestão no Judiciário a partir de estudo de caso (TRF da 1ª Região). **Consultor Jurídico.** Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2015-nov-08/segunda-leitura-lideranca-gestao-judiciario-partir-estudo-trf>. Acesso em: 12 nov. 2015.

[719] Id.

qualidade na administração de Justiça".[720] E de acordo com o art. 31 do referido diploma "a obrigação de formação contínua dos magistrados estende-se tanto às matérias especificamente jurídicas quanto no que se refere aos conhecimentos e técnicas que possam favorecer o melhor cumprimento das funções judiciais".[721] Logo, a administração judiciária.

Entendemos que esta atribuição é destinada as Escolas das Magistraturas vinculadas aos Tribunais de Justiça dos Estados, tanto na formação inicial dos magistrados – com os cursos de formação, logo que ingressam na carreira – quanto nos cursos de aperfeiçoamento que devem ser feitos ao longo dos anos.[722] Esclarecendo, nas duas oportunidades, ainda que distintas, a necessidade do instituto da administração judiciária e as suas nuances.

> Desse modo, em se tratando da formação dos juízes, cabe às escolas judiciais suprir essas lacunas na formação, o que, por certo, contribui para que sejam atingidos os objetivos estratégicos do Poder Judiciário, devendo voltar-se para a formação de juízes, e não para a promoção de cursos de especialização nas áreas do direito à que estejam afetas, nem, tampouco, a proporcionar a realização de mestrados e doutorados, papel este que é próprio das instituições de ensino superior, sob pena de perderem o foco e deixarem de contribuir para a melhoria da prestação jurisdicional.[723]

Antonio RULLI JUNIOR, Presidente do Colégio Permanente de Diretores de Escolas Estaduais da Magistratura – COPEDEM, pondera que:

> A própria EC 45/2004 ressalta a importância da Formação dos Juízes e na Formação Permanente como instrumentos da boa jurisdição. Hoje as Escolas além dos Cursos Presenciais geram também os Cursos à Distância, a educação corporativa. Enfim, a ENFAM tem dado rumos à essa necessidade de formação, nos acordes da EC 45/2004: artigos 93 e seguintes. A aferição por merecimento se fará sempre levando-se em conta a frequência e aproveitamento em cursos ou reconhecidos de aperfeiçoamento. O Curso de Ingresso na Magistratura é obrigatório. Ou seja, procura-se com os Cursos o aperfeiçoamento permanente dos Juízes, dando maior certeza nas decisões jurisdicionais e

---

[720] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Código de Ética da Magistratura Nacional.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/programas/publicacoes/codigo_de_etica_da_magistratura_nacional.pd>. Acesso em: 28 jan. 2016.

[721] Id.

[722] KOCKANNY, Carlos Eduardo Mattioli; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão no Poder Judiciário e novos paradigmas.** Op. cit.; e, STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 148. Corrobora Suzy Cavalcante KOURY: "é preciso que o juiz aprenda a administrar a fim de que possam ser atingidas as metas constantes do planejamento estratégico do Poder Judiciário, cabendo às escolas judiciais o relevante papel de sua formação para esse fim". KOURY, Suzy Cavalcante. **Planejamento Estratégico do Poder Judiciário**: o papel das Escolas Judiciais. Op. cit., p. 4.

[723] KOURY, Suzy Cavalcante. **Planejamento Estratégico do Poder Judiciário**: o papel das Escolas Judiciais. Op. cit., p. 5.

> maior celeridade, com a qualidade das reflexões que caracterizam tanto o ato de julgar, preocupação e marca das nossas Escolas da Magistratura.[724]

Nesta toada é que Andréa Rezende RUSSO, afirma "que vários tribunais do país estão oportunizando aos seus magistrados cursos de capacitação e de pós-graduação na área de Administração Judiciária"[725], demonstrando, assim, que se está reconhecendo, ainda que incipientemente, a necessidade do incentivo nesta temática.

Além das Escolas da Magistraturas dos Estados, de acordo com as competências (já tratadas anteriormente) do Conselho Nacional de Justiça, entendemos que é também de sua atribuição promover a capacitação dos magistrados. E motivado por esta atribuição que editou diversas resoluções a respeito de tal temática, deliberando, por exemplo, sobre a criação de um centro de aperfeiçoamento – o CEAJud e o plano nacional de capacitação dos magistrados.

Corrobora, neste sentido, o magistrado e mestre Irineu STEIN JUNIOR, ao afirmar que o Conselho Nacional de Justiça possui "como objetivo a criação e a promoção de cursos de formação e aperfeiçoamento de magistrados. [Alerta, todavia, que] Em que pese o Conselho Nacional de Justiça promover esses cursos, eles são apenas optativos e a critério de cada magistrado, cabendo a cada um a conscientização necessária".[726]

Um exemplo do que estamos nos referindo, no sentido de que a capacitação dos magistrados seria uma política viável de solução para o que se tem hoje na Justiça brasileira, é o que foi realizado na França.

---

[724] RULLI JUNIOR, Antonio. Em palestra intitulada "A Importância do Mestrado Profissional e das Escolas Judiciais e das Associações no Aperfeiçoamento Permanente, Formação de Quadro Docente e Pesquisa (e a EAD - Educação à Distância)", ministrada no ***7th International Conference on the Training of the Judiciary*** realizado de 8 a 12 de novembro de 2015 no Recife/BR.

[725] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 41. Segundo a referida autora "o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, por exemplo, está caminhando neste sentido ao firmar convênio com a Fundação Getúlio Vargas propiciando aos seus magistrados pós-graduação, em nível de especialização e de mestrado profissionalizante, em Poder Judiciário. Também se verifica a preocupação com a gestão na realização de cursos de aperfeiçoamento de magistrados envolvendo temas de administração judiciária". Id. Maria Tereza Aina SADEK, entretanto, tece uma crítica as Escolas, em seu artigo publicado em 2004, no sentido de que "as escolas da magistratura (...), até o momento, não se constituíram em espaços para o aperfeiçoamento, no sentido de "abertas" a áreas de conhecimento não tradicionalmente jurídica". SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. Op. cit., p. 22.

[726] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Op. cit., p. 17.

Ainda que se observe que o Poder Judiciário é vinculado ao Poder Executivo, o comando é exercido por juízes.[727] Por isso investiu-se na capacitação dos magistrados que exercem a função de chefia (gestores dos Tribunais) [728]. Sendo criado o *Cycle Supérieur d'Administration de la Justice (C.S.A.J.).*

> *Le Cycle Supérieur d'Administration de la Justice est une formation particulièrement indiquée pour se préparer à des fonctions d'encadrement et de direction d'une entité judiciaire. Il prend la forme d'un cycle annuel, qui combine les enseignements sous forme de tables rondes, de débats ou de conférences, les visites d'étude et un travail de recherche sur un thème spécifique d'intérêt judiciaire qui est réalisé au cours de l'année, en groupes d'études*.[729]

Argumenta-se que esta necessidade surgiu sob o fundamento do seguinte fato: "*outre des juristes de qualité, les juridictions ont besoin de managers capables de fixer des objectifs, de définir des projets, de mener des équipes, de conduire le changement, de gérer des conflits, dans la perspective d'atteindre l'excellence en matière d'accueil des juridictions, de rapidité et de ponctualité du prononcé des décisions, d'effectivité des décisions, en résumé, de qualité de la justice*".[730]

Ainda dentro deste contexto, diante da necessidade, então, das Escolas das Magistraturas desenvolverem cursos voltados para a capacitação dos magistrados em administração judiciária, é que destacamos os relatos de dois magistrados brasileiros sobre tal temática.

O primeiro deles é o Dr. Carlos Eduardo Mattioli Kockanny, magistrado no Estado do Paraná, que destacou que, durante alguns anos, o gerenciamento da sua unidade (cartório e gabinete) foi realizado empiricamente. Posteriormente, participou de "curso à distância por meio eletrônico, além de cursos presenciais ofertados pela Escola da Magistratura do Paraná, e pela Escola Nacional da Magistratura, quando

---

[727] SIMON, Samuel Vuelta. ***Former les Juges a l'administration de la Justice****: Le Cycle Supérieur d'Administration de la Justice.* Disponível em: <http://www.iojt.org/library/Conferences/Bordeaux-2011-5th/2011_10_31/roundtable_04/r04_VUELTA-SIMON_FR.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2016.

[728] Nota-se que o curso também é aberto à magistrados que não exercem tais funções, caso haja interesse.

[729] Tradução livre: "O Ciclo Superior de Administração da Justiça é particularmente adequado para o treinamento para se preparar para as funções de supervisão e gestão de uma entidade jurídica. Ele toma a forma de um ciclo anual, que combina os ensinamentos na forma de mesas redondas, debates e conferências, visitas de estudo e pesquisa sobre um tema específico de interesse que a justiça seja feita em o ano em grupos de estudo". SIMON, Samuel Vuelta. ***Former les Juges a l'administration de la Justice****: Le Cycle Supérieur d'Administration de la Justice.* Op. cit.

[730] Tradução livre: "além de advogados de qualidade, os tribunais precisam de gestores capazes de estabelecer metas, definir projetos, formar equipes, alterar a condução, gerenciar conflitos, com vista a alcançar a excelência em Jurisdições nacionais, velocidade e pontualidade de entrega de decisões, eficácia das decisões, em suma, a qualidade da justiça". Id.

a gestão foi objeto de estudo, com a possibilidade de avaliação e revisão das atividades e métodos implementados ao longo da carreira".[731]

A segunda, por sua vez, é a Dra. Luiza Vieira Sá de Figueiredo, magistrada no Estado do Pará. Ela narra de maneira mais elucidativa os benefícios advindos da realização da sua capacitação, o que, para o nosso estudo se mostra de grande valia.

Esclarece, incialmente, que "é uma grande dificuldade, como [juiz] substituto recém-empossado no concurso, ter que tomar decisões de gestão da serventia sem ter tido experiência e preparo suficiente".[732] Após pouco período, participou de um curso de administração judiciária, realizado pela Escola de Magistratura do Pará em conjunto com a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. O que se mostrou de grande relevo, ao passo em que, segundo ela, "agora havia parâmetros de comparação na minha rotina diária e a unidade em que estava atuando era uma grande oficina para colocar em prática as técnicas do curso".[733]

Vale elucidar que, segundo ela, várias atividades foram melhoradas após a realização do referido curso, obtendo, inclusive, aumento na produtividade do Cartório. Vejamos:

> Reunião periódica com a equipe – ouvi-los para avaliar a rotina do trabalho e a organização das tarefas, com racionalização das atividades; reorganização das tarefas conforme aptidão dos servidores; relatório de produtividade a ser preenchido pela equipe para controle da produção e comparação com a demanda da serventia; reorganização física dos processos (em razão da competência mista da vara, foi reformulada a divisão dos processos por matéria e por ato de cumprimento para se dar o impulso processual necessário nos casos de prioridades. Antes estavam separados somente por cumprimento dos atos da serventia e processos com tramitação prioritária, como cautelares e de idosos, por exemplo, se misturavam com os demais, dificultando o cumprimento celeremente); reorganização do espaço físico da serventia, tornando o ambiente mais amplo e arejado.
> O controle exercido nos atos dos funcionários foi um estímulo para o aumento da produtividade e a participação de todos, inclusive de estagiários, nas reuniões, com espaço para opiniões e sugestões para melhoria da dinâmica do grupo, foi fundamental para desenvolvimento de um ambiente de cumplicidade e foco no resultado (embora aqui ainda concebido o resultado como produto ou serviço e não como efeito do produto ou serviço).[734]

---

[731] KOCKANNY, Carlos Eduardo Mattioli; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão no Poder Judiciário e novos paradigmas.** Op. cit. Alerta, ainda, que "Verifica-se atualmente no Estado do Paraná preocupação com a formação e aperfeiçoamento dos magistrados na área da Administração e Gestão Judiciárias pela Administração do Tribunal de Justiça e da Corregedoria-Geral da Justiça, assim como da Escola da Magistratura do Paraná, o que certamente produzirá resultados institucionais satisfatórios no futuro". Id.

[732] Id.

[733] Id.

[734] Id.

Demonstradas as razões porque defendemos que o juiz-gestor, dentro do viés da administração judiciária, é uma ferramenta para o melhoramento da prestação jurisdicional, inclusive, com o atingimento ao direito fundamental à duração razoável do processo, não podemos deixar de mencionar as críticas tecidas a este novo juiz.

Contrapondo o posicionamento de que o magistrado deve se tornar um juiz-gestor, Fernando de Castro FONTAINHA, professor de Direito da Fundação Getúlio Vargas do Rio Janeiro, em entrevista, destacou que "a gestão do cotidiano é que não deve estar na mão dos juízes, para o bem da magistratura e do povo, que é o destinatário final da prestação jurisdicional".[735] Isso porque, segundo ele, o magistrado de hoje tem a necessidade de gerir processos, recursos e pessoas, no entanto, não possui capacitação e nem tempo para tal atividade.[736]

Entendemos que hoje há, sim, um déficit com relação a capacitação do magistrado para exercer tal função, na medida em que muitos não tiveram formação obrigatória em administração judiciária. Tal fato, entretanto, não afasta a grandiosidade de tal ferramenta para a solução da crise enfrentada pelo Poder Judiciário brasileiro, pois a capacitação de tais magistrados, como já apontado como um aspecto imprescindível, é circunstância factível.

Lenio Luiz STRECK, em artigo publicado em agosto de 2013, manifesta posicionamento contrário à figura do juiz-gestor. Numa análise crítica pondera ele, colocando o Direito de um lado e a gestão de outro, de forma o magistrado deixar o Direito de lado só para se concentrar em gerenciar os processos. Avalia: "Para que estudar Teoria do Direito, saber jurisdição constitucional, a diferença entre regras e princípios, se a saída está em saber gerenciar os processos? Claro que as neoteorias que apostam na gestão não se restringem à "questão da agilização". Na verdade, a onda é colocar a gestão para além disso, ou seja, a aposta na gestão

[735] FONTAINHA, Fernando de Castro. Entrevista: A gestão do cotidiano não deve estar na mão dos juízes, para o bem da magistratura e do povo. In: FERRACIOLI, Paulo. **Gazeta do Povo.** Caderno: Justiça e Direito. Curitiba, 18 jul. 2014. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/vidapublica/justica-direito/entrevistas/conteudo.phtml?id=1484546&tit=A-gestao-do-cotidiano-nao-deve-estar-na-mao-dos-juizes-para-o-bem-da-magistratura-e-do-povo>. Acesso em: 10 ago. 2014.

[736] Id.

vem assumindo um caráter substancial. E nisso mora o perigo. O meio se transforma em fim...".[737]

Acrescenta, ainda, que "transformar o juiz em gerente de entreposto judiciário, sem enfrentar a questão hermenêutica, é engodo. Serve para o exercício da vontade de poder das cúpulas em benefício do estamento sempre próximo".[738]

Observa-se que a argumentação tecida pelo referido autor é fundamentada, precipuamente, na preocupação de inserir a gestão como uma atividade fim e não como meio. Como por exemplo é o que se extrai desta afirmação: "Juiz deve aprender a gerenciar processos ou a julgá-los de acordo com o direito? Eis a questão!".[739]

Ocorre que não se trata de escolha entre gerenciar e julgar, mas, sim, de um melhoramento da prestação jurisdicional, principalmente no que diz respeito a sua celeridade, por meio do emprego de técnicas gerenciais. Notadamente as funções de processar e julgar, preponderantes da atividade do magistrado, permanecem como as principais e foco do trabalho a ser desenvolvido por ele. A gestão da unidade jurisdicional ingressa, nesta seara, como uma ferramenta necessária diante do contexto da morosidade do Poder Judiciário, a fim de propor, inclusive, um desabarrotamento das atividades destinadas ao magistrado, deixando-o livre para um maior aprofundamento jurídico nas questões que exigem tal conduta.

Ainda dentro da perspectiva diversa do papel do juiz-gestor, alertam Luciano Campos de ALBUQUERQUE e Larissa Kruger VATZCO que

> a gestão do Poder Judiciário deve ser um meio para que o magistrado possa exercer sua atividade judicante da melhor forma possível, mas não pode ser um fim em si mesma. Conhecer técnicas de gestão de pessoas, por exemplo, é importante no trabalho diário, pois todo magistrado terá servidores que lhe serão subordinados. Contudo, se o magistrado se vê compelido a se tornar um gestor, ele pode se afastar de sua atividade precípua de "julgar bem", de pensar direito e encontrar a melhor solução jurídica para cada caso concreto".[740]

---

[737] STRECK, Lenio Luiz. Juiz não é gestor nem gerente. Ele deve julgar. E bem!. **Consultor Jurídico.** Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2013-ago-08/senso-incomum-juiz-nao-gestor-nem-gerente-juiz-julgar-bem>. Acesso em: 30 junho 2015.

[738] Id.

[739] Id. Reforça a afirmação ao alegar que: "Se gestão resolvesse, a prova da Ordem não seria nesse nível". Id.

[740] ALBUQUERQUE, Luciano Campos de; VATZCO, Larissa Kruger. O Juiz-Gestor e o pensamento jurídico: uma análise crítica. **Revista Bonijuris**, ano XXVII, n. 619, v. 27, n. 6, p. 41-45, Jun/2015. p. 43.

Acrescenta, ainda, que “a sociedade não pode correr o risco de ter em seu meio juízes gestores de gabinete, repetidores de súmulas em grande escala”.[741] E é sob este enfoque que afirmam que “parece ser incorreto apresentar-se a população a ideia que o problema da morosidade será superado a partir de metas de julgamento em massa ou da capacitação do magistrado em técnicas de gestão”.[742]

A partir deste ponto em especial, precipuamente da primeira afirmação citada acima, é que observamos que a diferenciação de posicionamento de tais autores com o que estamos defendendo, parte da conceituação em si do termo juiz-gestor. Pois como já se observou a tarefa do juiz-gestor está além de aplicação de súmulas vinculantes, trata-se de um gerenciamento amplo da unidade jurisdicional. Utilizando-se, inclusive de ferramentas administrativas que irão trazer benefícios à prestação jurisdicional como um todo, como a exemplo da delegação de atos aos servidores, que veremos em seguida e que possibilita ao magistrado um maior tempo para despender em questões jurídicas de maior complexidade.

Logo, partindo-se da premissa que o juiz-gestor seria um instrumento tão somente de repetição, ou até mesmo só de padronização de julgamentos, sem trazer a possibilidade de desenvolvimento de decisões e pensamento crítico do magistrado[743], não se poderia cogitar a afirmação de que tal instituto possa solucionar – ainda que em parte – a morosidade da Justiça Brasileira. De forma que, concordamos com os referidos autores neste sentido. No entanto, tal como alhures exposto, o papel do juiz-gestor ultrapassa tal tarefa.

Alguns autores, tal como Pedro MADALENA, entendem que o ideal seria a criação de um cargo específico com a formação em administração para desempenhar a função de gerenciamento. “Na Justiça brasileira, seria viável a criação da figura de administrador judicial, com a incumbência de gerir a tramitação sistemática dos processos, e com a delegação de poderes a proferir despachos de impulso processual, de maneira a reduzir os tempos mortos de processos e assim

---

[741] ALBUQUERQUE, Luciano Campos de; VATZCO, Larissa Kruger. O Juiz-Gestor e o pensamento jurídico: uma análise crítica. Op. cit., p. 44.

[742] Id. Para ele a solução para a crise da morosidade da Justiça Brasileira está calcada na ruptura do modelo processual. Afirma, ainda, que “o magistrado deve ter pensamento crítico, pensar e construir o direito, pois é, também, do seu processo intelectual que nascem as transformações de que a sociedade tanto precisa”. Ibidem, p. 45.

[743] Id.

assegurar o magistrado maior disponibilidade de tempo para o desempenho de sua função indelegável de julgador judicial".[744]

Alerta ele que países como "Portugal e Polônia tacitamente estão conscientizados sobre a divisão do processo judicial, em que os procedimentos passam a constituir a parte administrativa que pode ser gerida por auxiliares experimentados, liberando com isso maior tempo para o magistrado ocupar-se com a sua alta função de julgar".[745]

Discordamos, no entanto, neste ponto.

Cediço que para que o propõe o referido autor, de determinada pessoa exercer movimentações de caráter não decisório dentro do processo judicial, como por exemplo uma intimação para a outra parte se manifestar sobre determinado ato, não é necessária uma função com qualificação específica, como propõe ele, em Administração. Cuida-se de tarefa que pode ser realizada até mesmo por quem não tem graduação, posto que se trata de um procedimento. Que bem exposto, por meios de fluxogramas (ou outro meio) – capacitação, pode ser facilmente desenvolvida.

É o que ocorre quando o juiz-gestor se utiliza da ferramenta administrativa, denominada Portaria, para delegar determinados atos – não decisórios – aos servidores (muitas vezes de nível técnico). O que será objeto de estudo no próximo item deste capítulo.

No que tange, todavia, à atividade exclusivamente administrativa do magistrado, tal como de Diretor de Foro[746], compactuamos da mesma solução de Pedro MADALENA no sentido de que "para se evitar o desperdício de tempo do magistrado com atividade meramente administrativa, deve a atribuição ser executada por um Diretor de Foro ou Diretor Administrativo de Comarca[[747]], hierarquicamente subordinado, fiscalizado e orientado pela Administração Central do

---

[744] MADALENA, Pedro. Modelo de Gestão Judiciária na Justiça Estadual. **Revista CEJ**, Brasília, Ano XVII, n. 59, p. 30-41, jan/abr. 2013. p. 35.

[745] Id.

[746] "A "assessoria" de órgãos colegiados ou de direções de foro percebe a interação de conhecimentos e de formação administrativa diversa, porque envolve atribuições próprias e inerentes à administração de tribunais". FREIRE, Alexandre Costa de Luna. Administração Judiciária. Op. cit., p. 61.

[747] Para uma melhor análise sobre o papel do magistrado como Diretor de Foro, ver SANTOS, Cátia Mucida dos; CASTILHO, Isolda Veloso de; KILIMNIK, Zélia Miranda. O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 6, n. 2, 2006. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/180/175>. Acesso em: 20 jan. 2016.

respectivo Tribunal, com a incumbência de gerir todos os serviços administrativos da Comarca (...)".[748]

No mesmo sentido, mas relacionado a macrogestão, já sustentava em 2007, o atual presidente do Tribunal de Justiça de São Paulo, José Renato Nalini que "a administração dos tribunais deveria ser terceirizada. Juiz não sabe ser administrador".[749]

Por fim, nesse sentido é que Andréa Rezende RUSSO afirma que "as normas de organização judiciária, ao outorgarem ao magistrado a função de gestor da serventia a seu cargo, o fizeram instituindo um dever, o que significa que além da função jurisdicional o juiz tem a obrigação de exercer a função administrativa".[750]

É o exemplo do que ocorre com os magistrados do Estado do Paraná, na medida em que, a Lei n.º 17.528/2013, em seu art. 8º, disciplinou que "caberá ao magistrado superintender, pessoalmente, o funcionamento do Gabinete e da Serventia, vedada a delegação".[751] Portanto, resta nítida a necessidade de mudança de viés do magistrado, ao passo em que é seu dever prover o gerenciamento da unidade.

> A gestão evidencia importância para o magistrado, para as Varas (cartórios), e para o Poder Judiciário como um todo. Primeiro porque melhora a qualidade de trabalho e a qualidade de vida dos Juízes. Segundo porque melhora o desempenho profissional, a partir do momento em que se tem melhor produção e controle do processo de trabalho. Por consequência melhoram os resultados próprios e os da equipe. Consegue-se melhor organização do processo de produção do gabinete judicial e da respectiva Vara (cartório/secretaria). Os funcionários passam a trabalhar mais motivados e a melhoria da motivação e da qualidade aumenta o sentimento de satisfação dos clientes (partes e advogados). Passa ainda a ter o magistrado efetivo controle do processo de produção e dos resultados. Com tais sentimentos mudam-se os paradigmas dentro do Poder Judiciário, criando líderes efetivamente preparados para trabalhar com gestão. Líderes que não veem obstáculos, mas etapas a serem vencidas.[752]

---

[748] MADALENA, Pedro. **Administração da Justiça.** Op. cit., p. 38.

[749] REVISTA Consultor Jurídico, 25 de março de 2007. **Entrevista: José Renato Nalini, desembargador do TJ-SP.** Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2007-mar-25/judiciario_descartado_insistir_nao_funcionar>. Acesso em: 15 jun. 2015.

[750] RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. Op. cit., p. 38. Corrobora o magistrado Joemilson Donizetti LOPES, no curso de formação para novo juízos no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, que "além da busca da capacitação permanente, outro desafio que se apresenta ao magistrado é começar a fazer uso sistemático das ferramentas de gestão: planejamento, racionalização dos serviços, avaliação das ações, tudo isso pautado nas concepções de excelência e efetividade". LOPES, Joemilson Donizetti. **O juiz como gestor – gestão de pessoas.** Disponível em: <http://bd.tjmg.jus.br/jspui/bitstream/tjmg/681/1/palLJ-OJU.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2016.

[751] PARANÁ. **Lei n.º 17.528, de 26 de março de 2013.** Op. cit.

[752] KOCKANNY, Carlos Eduardo Mattioli; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão no Poder Judiciário e novos paradigmas.** Op. cit.

Frente as ponderações tecidas “resta a convicção no sentido de que estão ao alcance do próprio Judiciário os primeiros passos efetivos na busca da solução do problema da morosidade. Então, é preciso que se reconheça isso, desde logo, e que em seguida se adotem as providências internas necessárias”.[753] Para isso é imperativo, primeiramente, “oxigenar a mentalidade administrativa, no sentido de avançar para novos rumos e lançar novos paradigmas, tendo sempre em vista a construção de um novo juiz e de um novo Poder Judiciário no Brasil”.[754]

De forma que “implementar novas práticas, atualizar os procedimentos, traçar objetivos, mudar hábitos de trabalho, compartilhar experiências são tarefas atinentes a uma boa gestão. O espírito de mudança e de inovação tem que estar presente, aliado sempre ao planejamento estratégico fixado e com a visão voltada para o jurisdicionado, que anseia por serviços Judiciários eficientes e eficazes”.[755]

Neste compasso, vale mencionar o especialista em administração, Vicente Falconi CAMPOS que é também conhecido como o mais importante consultor do Brasil nesta área, na medida em que, ao tratar sobre como conduzir as melhorias na organização, pondera que

> nós, seres humanos, somos avessos às mudanças. Sempre que saímos da rotina nos cansamos e nos estressamos. No entanto, estamos num mundo de mudanças contínuas e nossa própria vida é de um dinamismo às vezes assustador. Uma organização não é diferente. Ela vive num mundo de constante mudança e as pessoas devem estar preparadas para isto. (...) A organização é um sistema que deve se adaptar continuamente aos outros sistemas que também mudam em torno de si.[756]

Necessitamos, portanto, que haja uma quebra de paradigma do magistrado, a fim de incorporar este novo viés do juiz gerenciador, que denominamos de juiz-gestor. Não basta, porém, apenas esta mudança de mentalidade, é necessária que

---

[753] STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 145.

[754] ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça.** Op. cit., p. 102. Corrobora Juliano da Costa STUMPF ao assegurar que “a mudança de mentalidade, considerado o Judiciário como um todo, é o primeiro passo a ser dado para a solução da lentidão da prestação jurisdicional. São as iniciativas do próprio Judiciário, sem depender dos demais Poderes, que determinarão o grande diferencial no enfrentamento dos seus problemas mais graves, em especial a morosidade”. STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 143.

[755] DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** Op. cit., p. 50. Fortifica Vicente de Paula ATAIDE JUNIOR ao ponderar: “Torna-se imprescindível integrar o juiz nessa equação (e a própria administração da justiça), porquanto é ele o sujeito da transformação, dependendo dele a realização desse novo processo, mais comprometido com a justa realização dos direitos”. ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça.** Op. cit., p. 73.

[756] CAMPOS, Vicente Falconi. **O verdadeiro poder.** Op. cit., p. 89.

seja realizada a capacitação dos magistrados em administração judiciária. O que deve ser promovido tanto pelos Tribunais de Justiça dos Estados, por meio das Escolas Judiciais, quanto pelo Conselho Nacional de Justiça.[757] Isso tudo porque deve o Poder Judiciário e, consequentemente, os magistrados, agir de forma a atender os preceitos constitucionais, ao passo em que se está inserido num Estado Democrático de Direito.[758]

Finalizamos, assim, este tópico, de extrema relevância para o que se propôs e também para o atingimento do direito fundamental à duração do processo judicial em prazo razoável, citando a seguinte passagem de Francesco CARNELUTTI: "o tempo é inimigo do direito, contra o qual o juiz deve travar uma guerra sem tréguas".[759]

2.3.2 Institutos administrativos que propiciam a aplicação da administração judiciária

A administração judiciária é composta por algumas modalidades principais de gestão, conforme já abordamos anteriormente. Em razão do aprofundamento de algumas destas espécies podemos extrair determinados institutos administrativos

---

[757] "Considerando que o material humano é o principal meio para se alcançar o resultado pretendido pelo Poder Judiciário junto à sociedade, não há como se pensar e tentar implementar um Judiciário diferente se não houver mudanças na magistratura, pois é ela, seus membros, que administram e conduzem o Poder Judiciário. Em suma, a solução para um Judiciário melhor é capacitação de seus membros". KOCKANNY, Carlos Eduardo Mattioli; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão no Poder Judiciário e novos paradigmas.** Op. cit.

[758] Desta maneira é que podemos afirmar que "o juiz deve atuar na defesa dos preceitos constitucionais e, assim o fazendo, irá atuar de forma condizente com a função que se espera de um magistrado, inserido no contexto de um Estado Democrático de Direito". BELO, Duína Porto. A razoável duração do processo como instrumento de justiça. Op. cit., p. 90. "A partir de uma parceria com todos aqueles que não medem esforços com o seu cotidiano laboral para mudar o desempenho e a imagem do Poder Judiciário nacional, acreditamos que um novo cenário poderá será construído, de modo que a sociedade possa encontrar naquele guardião da promessa democrática de uma ordem jurídica justa respostas de qualidade para os clamores que lhe são confiados". PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 247. Confirmam Rodrigo Lanzi de Moraes BORGES e Larissa Benez LARAYA ao afirmar que "para concretização da tutela jurisdicional justa e efetiva, o Poder Judiciário deve, necessariamente, passar por uma reestruturação para que sejam cumpridos os ditames estatuídos nas normas que estabelecem os direitos e as garantias fundamentais – em especial os princípios constitucionais da inafastabilidade da jurisdição e da celeridade processual, condição esta essencial para que se possa desenvolver o Estado Democrático de Direito". BORGES, Rodrigo Lanzi de Moraes; LARAYA, Larissa Benez. Efetivação dos direitos fundamentais na concretização do Estado Democrático de Direito. Op. cit., p. 14.

[759] CARNELUTTI, Francesco. ***Diritto e Processo.*** Napoli: Morano, 1958. p. 356. Corrobora Juliano da Costa STUMPF ao ponderar que: "Resta a convicção no sentido de que estão ao alcance do próprio Judiciário os primeiros passos efetivos na busca da solução do problema da morosidade. Então, é preciso que se reconheça isso, desde logo, e que em seguida se adotem as providências internas necessárias". STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. Op. cit., p. 145.

que proporcionam a escorreita aplicação da administração judiciária. Tais ferramentas visam, acima de tudo, o melhoramento do gerenciamento da unidade como um todo, para, ao final, se ter uma prestação jurisdicional com maior excelência ao jurisdicionado.

Neste sentido, Valeria Ferioli LAGRASTA, ao discorrer sobre o projeto denominado Gerenciamento de Casos[760], realizado junto ao Centro Brasileiro de Estudos e de Pesquisas Judiciais – CEBEJEJ, afirma que

> o magistrado deve (...) buscar maximizar as suas atividades e as do cartório, através de medidas simples. Uma subida dos autos à conclusão ou uma publicação a menos por dia, no final do mês representa algo considerável. Por exemplo, perfeitamente possível a edição de portaria regulamentadora do art. 162, §4º, do CPC, com a fixação de atos ordinatórios que serão praticados pelo cartório; ou a prolação de decisões que não indiquem apenas a providência imediata a ser cumprida no processo, mas também as outras que se sucederão, evitando-se, com isso, novas conclusões ou publicações.[761]

Confirma Antônio Ernani Pedroso CALHÃO ao ponderar que "é de se compreender a face instrumental acoplada ao princípio da razoável duração do processo no seio da administração, porque os *meios céleres de sua tramitação* dizem respeito ao exercício organizatório, ou gestionário, no campo da gestão processual".[762]

É sob a ótica do gerenciamento da unidade jurisdicional que "surgem as alternativas administrativas: ordens de serviço, portarias delegatórias de atos jurisdicionais, planos estratégicos dos tribunais, metas do CNJ, são todas soluções administrativas que, criticáveis ou não, são soluções que se fundamentam no princípio da duração razoável do processo".[763]

Na seara da microgestão (foco primordial do presente estudo), os artifícios a serem aplicados são todos originados pelo juiz-gestor, ou seja, o primeiro ato emana

---

[760] "O gerenciamento de casos apoia-se em três vertentes: a) racionalização das atividades cartoriais; b) mudança de mentalidade dos juízes e condução efetiva do processo; c) introdução de meios alternativos de solução de conflitos nas demandas apresentadas. Tudo com vistas a reduzir o número de processos distribuídos e a sua duração". LAGRASTA, Valeria Ferioli. O Gerenciamento de Casos. p. 195-210. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. **Direito e administração da justiça.** Curitiba: Juruá, 2006. p. 196.

[761] "O gerenciamento de casos apoia-se em três vertentes: a) racionalização das atividades cartoriais; b) mudança de mentalidade dos juízes e condução efetiva do processo; c) introdução de meios alternativos de solução de conflitos nas demandas apresentadas. Tudo com vistas a reduzir o número de processos distribuídos e a sua duração". Ibid., p. 198-199.

[762] CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça Célere e Eficiente**: uma questão de governança. Op. cit., p. 263.

[763] CANELA JUNIOR, Osvaldo. Em aula ministrada no Curso de Administração Judiciária I realizado pela **Escola da Magistratura do Paraná** em outubro de 2014 – Curitiba (PR).

dele, pois, tal como alhures dito, é ele o grande responsável pelo gerenciamento da unidade jurisdicional. De forma que, quanto mais ele estiver a frente das inovações e implementações de novas rotinas de trabalho, por exemplo, se terá um resultado melhor quando da prática de uma nova organização.

Vale notar que "são inúmeras as técnicas disponíveis para conferir maior otimização à prestação jurisdicional".[764] Diante disso é que escolhemos as que julgamos que são as primordiais para a implementação na unidade jurisdicional, como ferramentas de grande impacto benéfico no seu gerenciamento, que são a portaria, que delega atos ao Cartório/Secretaria para cumprimento e a ordem de serviço, que dispõe a forma de conclusão dos processos judiciais.

Iremos tratar também de outros institutos administrativos que igualmente propiciam pontos positivos para o gerenciamento. Porém, com relação a estes, não há premente necessidade de implantação, necessário analisar o perfil da unidade jurisdicional a fim de verificar a viabilidade e os resultados que poderão advir da sua utilização. Até porque, tal como alerta Pedro MADALENA, "são opções administrativas que devem ser observadas na organização dos serviços judiciários, para êxito do seu funcionamento em benefício do povo e das instituições jurídicas".[765]

A portaria é um instrumento administrativo pelo qual o magistrado delega atos de mero expediente ao Cartório/Secretaria. Paulo Eduardo Alves da SILVA, sintetiza, que a portaria se consubstancia em "uma lista de atos que o cartório pode determinar sem intermediação judicial".[766] Tais atos, todavia, não devem ter cunho decisório. Podendo, assim, ser entendidos como sendo atos que não provocam prejuízos para as partes. Logo, são os que tem o condão de impulsionar o processo, relativos ao próprio rito processual, como também impedir ou sanar eventual irregularidade.

O embasamento jurídico que possibilita a implementação de tal ferramenta é a própria Constituição Federal de 1988, vez que em seu art. 93, inciso XIV, inserido pela Emenda Constitucional n.º 45/2004, dispõe que, ao tratar sobre o Estatuto da Magistratura, deverão ser observados alguns princípios, dentre eles o fato de que

---

[764] CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processes judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Op. cit., p. 164.

[765] MADALENA, Pedro. **Administração da Justiça.** Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto, 1994. p. 39.

[766] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 74.

"os servidores receberão delegação para a prática de atos de administração e atos de mero expediente sem caráter decisório".[767]

A legislação processual também elencou esta possibilidade, de forma que nos termos do §4º, do art. 162 do Código de Processo Civil de 1973, "os atos meramente ordinatórios, como a juntada e a vista obrigatória, independem de despacho, devendo ser praticados de ofício pelo servidor e revistos pelo juiz quando necessários".[768] Tal instituto foi reprisado no novo Código de Processo Civil (Lei n.º 13.105/2015), por meio do inciso VI, do art. 152, que dispõe que é incumbência do escrivão "praticar, de ofício, os atos meramente ordinatórios".[769]

Sob o fundamento de tais disposições legais citamos como exemplo o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná que acrescentou no Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça dispositivos que disciplinam tal procedimento. O que foi realizado por meio do Provimento n.º 163/2008. Tal ato recomendou que, para um melhor procedimento, seja elaborada portaria a fim de disciplinar quais são os atos processuais delegáveis ao Cartório/Secretaria.[770]

Exemplificando os atos que podem ser inseridos na portaria e, consequentemente, delegados ao Cartório/Secretaria, Paulo Eduardo Alves da SILVA elenca os seguintes:

> Intimação do representante do Ministério Público para intervenção e manifestação quando for o caso, intimação do interessado para regularizar a petição inicial com cópias suficientes, pagamento de diligências e sanar defeitos de representação processual; intimação para réplica e tréplica, intimação do interessado para responder aos incidentes processuais (exceções, impugnações, etc), intimação do patrono da parte quando esta não foi encontrada para acompanhar a realização de perícia, juntar petições, laudos e outros papeis, etc. Em destaque, o Diretor fica autorizado a subscrever os mandados de citação, intimação, notificação e cartas-mandado, observando que o faz por ordem judicial. E, também, o escrevente do feito fica autorizado a intimar, "sem previa autorização judicial", os interessados (partes, advogados, representantes do Ministério Público, das Fazendas) para os atos processuais de praxe: tomar ciência de documentos juntados, manifestação sobre o laudo e os pareceres técnicos, efetuar o depósito de diligência do oficial, remessa dos autos ao contador após o trânsito, intimação para manifestação das partes sobre conta de

---

[767] BRASIL. **Constituição: República Federativa do Brasil.** Op. cit.

[768] BRASIL. **Lei n.º 5.869**, de 11 de janeiro de 1973. Código de Processo Civil. Brasília, DF: Senado Federal, 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5869.htm>. Acesso em: 31 jan. 2016.

[769] BRASIL. **Lei n.º 13.105**, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Brasília, DF: Senado Federal, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 31 jan. 2016.

[770] BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. **Provimento n.º 163/2008**, de 5 de novembro de 2008. Disponível em: <https://portal.tjpr.jus.br/pesquisa_athos/publico/ajax_concursos.do?tjpr.url.crypto=8a6c53f8698c7ff7801c49a82351569545dd27fb68d84af89c7272766cd6fc9f9a5418d3407a681605b6b15f7cb5433c76cd79b8f3182db071f0c42c35ce409f>. Acesso em: 31 jan. 2016.

> liquidação, para o preparo do recurso, arquivamento e desarquivamento dos processos, expedição de guias de levantamento, etc. Em alguns casos, inclusive, a portaria determina previamente os prazos respectivos: substituir a testemunha falecida (5 dias), retirar carta precatória e comprovar sua distribuição (10 dias), manifestação sobre certidões do oficial (5 dias).[771]

À vista dos exemplos acima trazidos, podemos observar que várias conclusões (remessas dos autos processuais) ao magistrado foram ceifadas, de forma que ele não necessitou despender o seu tempo na análise de tais processos apenas para dar um simples comando de impulso. Assim é que a ferramenta da delegação de atos, que se dá por meio da portaria, se mostra como uma forma de otimização para o trabalho do magistrado e sua equipe do gabinete, fazendo com que seja oportunizado a ele mais tempo para análise de questões que necessitam de análise e decisões/despachos meritórios (que não se encaixam como de mero expediente).

Corrobora Antônio Ernani Pedroso CALHÃO, ao afirmar que "a delegação de atos de administração e mero expediente sem caráter decisório (inciso XIV) junge-se aos fundamentos da administração coordenativa, em que a descentralização e redução dos níveis hierárquicos prestigiam o resultado finalístico, por meio do encurtamento das rotinas e pela minimização dos tempos neutros (...)".[772]

A ordem de serviço, por sua vez, é a ferramenta pela qual o magistrado institui a metodologia que deverá ser feita a ele a remessa dos autos. Ela é um segundo passo após a implementação da delegação de atos, pois neste momento parte-se da premissa que o processo a ser analisado não necessita de um despacho de mero expediente.

O objetivo desta ferramenta é propiciar ao magistrado a análise do processo de acordo com as suas peculiaridades. Precipuamente no que tange a sua urgência e as prioridades legais, além de permitir a maior celeridade na sua análise, em razão da identificação prévia da matéria dos autos, por exemplo.

A identificação dos processos pode se dar basicamente pelas matérias já discriminadas nas legislações, como a exemplo do Código Civil e de Processo Civil e depois a identificação das matérias mais frequentes. E também pode se dar com a identificação de situações específicas que devem ser apreciadas pelo magistrado,

---

[771] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 74-75.

[772] CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça Célere e Eficiente**: uma questão de governança. Op. cit., p. 243.

como a exemplo do pedido de redesignação de audiência, que pode ser identificada como “aguardando audiência”.

No que tange à forma de conclusão e o momento correto a ser realizada, do mesmo modo deverá disciplinar o magistrado. O que poderá fazer, inicialmente, com base, também, nas legislações de processo (civil, penal, etc.). Em uma unidade cível, por exemplo, são os seguintes: recebimento da inicial, julgamento conforme o estado do processo, decisão saneadora e sentença. E numa criminal: recebimento da denúncia/inicial, ratificação (ou não) da denúncia, decisão interlocutória e sentença.

Um dos grandes benefícios desta ferramenta é a possibilidade que dá ao magistrado a identificação dos autos processuais que necessitam de análise anteriormente aos demais, que são aqueles com urgência ou prioridade legal. Assim é que, na área cível, pedidos de liminares (mandado de segurança, ações cautelares, ações possessórias, etc.) e pedidos de antecipação de tutela e, na área criminal, comunicação de prisão em flagrante, pedidos de relaxamento de prisão, de liberdade provisória, de revogação de prisão, de prisão preventiva, são exemplos de urgência que merecem ser analisadas pelo magistrado antecipadamente.

É nítida, portanto, a grande relevância deste instrumento para o gerenciamento na unidade, principalmente, no gabinete, ao passo em que pode permitir uma prestação jurisdicional em seu tempo devido ao jurisdicionado.

Por fim, importante mencionar que as duas ferramentas acima tratadas podem ser implementadas em qualquer unidade jurisdicional, seja ela de matéria cível ou criminal, por exemplo. Notadamente que o resultado a ser observado depende muito da movimentação da unidade, ou seja, quanto mais processos judiciais em trâmite, mais estes institutos se mostrarão imprescindíveis.

Conforme alhures mencionado, iremos traçar agora alguns outros institutos administrativos que também possibilitam a implementação da administração judiciária na unidade jurisdicional.

Neste escopo insere-se a padronização. Em entrevista concedida ao professor Vladimir Passos de Freitas, Sidnei BENETI, ao ser questionado sobre quais providências tomava, enquanto juiz, para agilizar a tramitação dos processos, afirmou que:

> Sempre acreditei muito na padronização de rotinas repetitivas. Em meu livro: “Da Conduta do Juiz”, conto algumas providências para fazer os processos andarem, funcionalizando o cartório, as rotinas, a produção de papeis padronizados. Agora, com o computador e a internet, tudo fica mais fácil e impõe a modernização, de modo que, quem não adere a ela, faz muito mal, porque prejudica a melhoria da Justiça, ainda mais se for um grande Juiz nos julgamentos e na produção pessoal, desses que se “matam” de trabalhar e vencem devido a condições de atletismo físico e mental, mas que, para a Magistratura em geral, acabam deixando mal exemplo, porque outros, mirando-se neles, vão pretender vencer o serviço sem o auxílio dos meios modernos e não conseguirão. Sempre padronizei o repetitivo, que chamei “Magistratura de Massa”, com todos os riscos que isso apresenta, para preservar tempo para aquilo que é único, a verdadeira cirurgia jurisdicional, que denominei “Magistratura artesanal”. (...) Hoje em dia eu priorizaria o desenvolvimento de métodos e rotinas diárias de trabalho e de monitoramento do próprio resultado do trabalho diário, o que é facílimo de realizar ante a informática.[773]

Segundo Vicente Falconi CAMPOS ao tratar sobre o tema da padronização na seara da administração, alerta ele que “a falta de padronização pode conduzir a variações na produtividade por operador, na qualidade do produto, no custo, etc.”.[774] Acrescenta, ainda, que “é essencial ter-se um bom sistema de padronização montado na organização e que sirva como referência para o seu gerenciamento”.[775] Importando tal instituto para o Direito, é cediço que a falta dela pode ensejar um maior tempo a ser gasto com atividades que poderiam ser executadas mais rapidamente.

Reforça Antônio Ernani Pedroso CALHÃO ao assegurar que

> Um bom exemplo dessa situação são os casos repetitivos, que poderão tramitar em fluxos autônomos, pois a matéria, já suficientemente esclarecida ou mesmo sumulada, tenderá à exigência de um menor tempo de estudo do órgão responsável. Já na outra ponta, concentram-se os feitos de maior complexidade e atipicidade que, pela sua natureza, vão se desenvolver com uma dinâmica diferente (...). É certo que os casos complexos demandarão maior tempo de instrução na produção probatória, e os correlatos à pesquisa e ao estudo por parte do magistrado, na formulação da decisão. Por isso seu tratamento deverá ser gerenciado em fluxos independentes, visando à equalização estratégica dos procedimentos às suas especificidades e em benefício do jurisdicionado.[776] (sem grifo no original)

Da mesma forma Sidnei Agostinho BENETI afirma que se tem dois tipos de magistratura: a de massa e a artesanal. “Esta magistratura do caso concreto, do caso único, especial, determinado, cujos pormenores temos que verificar passo a passo, ponto por ponto, ao sabor das dificuldades e angústias dos singulares casos

---

[773] BENETI, Sidnei Agostinho. Entrevista. p. 227-237. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. **Direito e administração da justiça.** Curitiba: Juruá, 2006. p. 228-229.

[774] CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total**: padronização de empresas. Nova Lima: INDG, 2004. p. 27.

[775] Ibid., p. 50.

[776] CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça Célere e Eficiente**: uma questão de governança. Op. cit., p. 269

marcantes, que se destacam do volume geral de processos. Aquela magistratura da grande quantidade de situações processuais repetitivas, que acabam ganhando relevância operacional na razão direta do volume enorme de casos e pessoas envolvidas".[777]

A grande questão referente a esta magistratura de massa[778], que é abordada por meio da padronização e automatização pelo juiz-gestor, é o ganho de tempo para a análise dos processos que necessitam de um aprofundamento. Corrobora Sidnei Agostinho BENETI ao ponderar que "essa massa de trabalho precisa ser vencida, para que sobre tempo para os processos das questões para as quais será necessário trabalho artesanal".[779] Acrescenta, ainda, que "não se pode perder tempo na magistratura de massa, que exige produção em série".[780]

Neste sentido é que podemos inserir, outra ferramenta que pode ser desenvolvida, aliada à temática da padronização acima exposta, que é a criação de setor de matéria específica. Isso se dá dentro do Cartório/Secretaria, com a escolha de servidores com determinados conhecimentos, a fim do desenvolvimento por eles de todo o trâmite processual, inclusive, com a inserção de minutas (já padronizadas) para o magistrado, com relação aquele tema.

A setorização pode ser desenvolvida com matérias que envolvem questões já pacificadas na justiça brasileira e que também possuem um volume de processos em trâmite significativo na unidade, como a exemplo, em matéria cível, das ações que envolvem contratos de financiamento com garantia de alienação fiduciária de veículo automotor. Isso porque tal tema foi objeto de recursos que foi reconhecida a

---

[777] BENETI, Sidnei Agostinho. **Da conduta do juiz.** Op. cit., p. 10.

[778] Notadamente que, ainda que se refira a determinadas demandas como "de massa", não se está desmerecendo o litígio ali existente. Cuida-se, somente, de uma forma de melhor gerenciamento destas questões que são, por vezes, similares, alternando tão somente as partes envolvidas. Desta maneira, alerta Sidnei Agostinho BENETI que "a magistratura de massa é muito relevante; seus casos não são menos importantes. Sabemos que todos os casos são igualmente relevantes, notadamente diante da consideração da importância que têm para as pessoas nele envolvidas, para as quais um simples alvará de suprimento de idade para casamento relativo a problema próprio será muito mais grave do que uma complicada ação reivindicatória referente a outrem". Ibid., p. 11. Acrescenta, ainda, Roberto Portugal BACELLAR, em tema não necessariamente que a magistratura de massa, mas que, de certa forma, envolve a ponderação aqui tecida, vejamos: "Mesmo no plano operacional dos tribunais, valorizam-se mais a celeridade numérica, quantitativa e as soluções que resultam na extinção de processos. Esse tecnicismo, embora elogiável para parcela das demandas e necessário para vencer o índice de congestionamento dos tribunais, não pode desconsiderar o jurisdicionado como ser humano (art. 1º, III, da Constituição da República)". BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 86.

[779] BENETI, Sidnei Agostinho. **Da conduta do juiz.** São Paulo: Saraiva, 1997. p. 10.

[780] Ibid., p. 11.

repercussão geral[781], e, geralmente, são as demandas de grande volume dentro da unidade.

Esta é uma possibilidade que, a exemplo do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, foi concedida ao juiz-gestor como mais uma forma de gerenciamento das atividades. O que se deu por meio do Provimento n.º 163/2008, emanado da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado do Paraná, que acrescentou o item 2.19.3 no Código de Normas.[782]

Os seus benefícios para o sistema, de um modo geral, podem ser entendidos como uma forma de especializar as rotinas de trabalho dos servidores, bem como pelo fato de que, ao automatizar tais rotinas, notadamente, se erradica os denominados “tempos mortos” e, consequentemente ganha-se celeridade.

Ultrapassado este ponto, trazemos à lume a ferramenta da Célula de Trabalho, que também pode ser considerada uma modalidade de organização dentro do escopo do trabalho em equipe, precipuamente no Cartório/Secretaria da unidade jurisdicional, vez que ela se caracteriza como sendo “um agrupamento de pessoas com atividades voltadas para uma finalidade específica, orientada por uma instância superior, porém sem necessidade de delegação formal para atuar sobre o planejamento e gerenciamento dos recursos a seu alcance”.[783]

Acrescentam Orlando FRIZANCO e Fábio Marcel BECHER, ainda que “a Célula de Trabalho pressupõe o desenvolvimento de trabalho conjunto e interativo entre os servidores, cujos esforços laborativos são coordenados e supervisionados pelo Escrivão/Chefe de Secretaria e o Juiz de Direito (...)”.[784]

---

[781] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial n.º 1255573/RS.** Relatora: Ministra Maria Isabel Gallotti. Disponível em: < http://www.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/toc.jsp?livre=%28REPETITIVOS.NOTA.%29&processo=1255573&&b=ACOR&thesaurus=JURIDICO&p=true>. Acesso em: 31 jan. 2016. E, ainda, BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial n.º 1251331/RS.** Relatora: Ministra Maria Isabel Gallotti. Disponível em: < http://www.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/toc.jsp?livre=%28REPETITIVOS.NOTA.%29&processo=1251331&&b=ACOR&thesaurus=JURIDICO&p=true>. Acesso em: 31 jan. 2016.

[782] 2.19.3 – Lastreados nas Tabelas Processuais Unificadas do Poder Judiciário, ou em dados fornecidos pela serventia, os magistrados poderão determinar aos escrivães ou secretários que organizem os setores de trabalho por matérias, objetivando a especialização das atividades cartoriais. BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Corregedoria-Geral de Justiça. **Provimento n.º 163/2008**, de 5 de novembro de 2008. Op. cit.

[783] FRIZANCO, Orlando; BECHER, Fábio Marcel. A aplicação do conceito de Células de Trabalho em ambiente de serventias de Varas Criminais. p. 145-166. In: CANELA JUNIOR, Osvaldo (Org.); FRIZANCO, Orlando (Org.); et al. **Elementos de Administração Judiciária**: Projeto de Monitoramento de Varas Judiciais. Curitiba: O. Frizanco, 2012. p. 148.

[784] Ibid., p. 149.

Estas células podem ser desenvolvidas partindo da divisão das próprias atividades dentro do Cartório/Secretaria. Por exemplo: a reunião dos servidores que são responsáveis por proceder à expedição de citações, intimações, cartas precatórias, etc. e, também, o agrupamento de servidores responsáveis para fazer a remessa dos autos conclusos, vez que implantada a ferramenta da ordem de serviço (acima mencionada), precisam ter pleno conhecimento dela.

A reunião dos servidores com funções idênticas ou similares, permite que se desenvolva um melhor controle das atividades pelo escrivão/chefe de secretaria (como também pelo juiz-gestor), bem como que se crie metas específicas para aquela célula[785], com a implantação, inclusive, de ações motivacionais, envolvendo a gestão de pessoas, de maneira mais específica. Portanto, "na prática, cada célula funciona como se fosse uma pequena organização, com metas, compromissos e autonomia".[786]

Ainda que não seja tarefa do juiz-gestor, propriamente dita, mas sim de políticas internas administrativas de gerenciamento dentro do próprio Tribunal de Justiça, um exemplo de melhoramento da rotina e, consequentemente, diminuição do tempo de tramitação do processo, vale notar a iniciativa realizada pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, que há dez anos atrás, antes mesmo da implantação intensa do processo eletrônico, já tentava adotar medidas para a utilização do protocolo de autoatendimento.

Este instrumento consiste no cadastramento pelo sujeito que está fazendo o protocolo do andamento daquele ato. Embora se possa afirmar que a tarefa do protocolo seja simples e de pouco impacto na rotina e tramitação do processo, vez que tais atividade não exige complexidade, "com o volume de documentos recebidos diariamente, exige-se do servidor muita atenção e organização de modo que as petições sejam encaminhadas ao local correto e no prazo devido".[787] Portanto, tal iniciativa pode ser entendida como uma maneira de otimizar as rotinas.

Embora tal projeto seja mais um exemplo de que é possível promover o melhoramento da prestação jurisdicional, e não um instituto administrativo em si, a

---

[785] "Nas Células de Trabalho busca-se o trabalho em equipe e os resultados são visíveis com a maior produtividade e melhor qualidade, e melhor controle e acompanhamento (...)". FRIZANCO, Orlando; BECHER, Fábio Marcel. A aplicação do conceito de Células de Trabalho em ambiente de serventias de Varas Criminais. Op. cit., p. 163.

[786] Ibid., p. 164.

[787] ROSSI, Elaine Aparecida da Silva. Protocolos da 4ª Região – Caminho para o auto-atendimento. p. 63-75. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. **Direito e administração da justiça.** Curitiba: Juruá, 2006. p. 64.

sua menção neste momento se dá com o intuito de demonstrar que, por mais simples que possa parecer, a otimização de algumas rotinas, como a apontada (ainda que a realidade majoritária seja do processo judicial a tramitar por meio eletrônico) pode impactar beneficamente no atingimento ao direito fundamental da duração razoável do processo.

Vale notar, ainda, que diante de todos estes institutos administrativos abordados, ainda se tem "a tecnologia da informação uma ferramenta de grande valia a ser utilizada para o atendimento dos requisitos da celeridade"[788] e para o auxílio da compilação de dados necessários para que se possa fazer tais gerenciamentos dentro da unidade.

O próprio advento do processo em meio eletrônico favorece a utilização da padronização de determinadas atividades e a extração de dados estatísticos. Até porque, tal como asseverou Bráulio Gabriel GUSMÃO, um dos princípios desta ferramenta é o da formalidade automatizada, no sentido de "automatização dos ritos processuais, com a eliminação de atividades meramente burocráticas".[789]

À vista dos institutos administrativos acima ponderados, vez que permitem a aplicação da administração judiciária dentro da unidade jurisdicional, se torna ainda mais clara a necessidade premente do juiz-gestor para a implementação de tais ferramentas. Até porque a utilização delas se mostrou como um grande avanço para o melhoramento da prestação jurisdicional (e também para os servidores em si).

Por fim, corroboramos da afirmação lançada por Roberto Portugal BACELLAR ao ponderar que "as estratégias administrativas, desde que implementadas no ambiente do Poder Judiciário, poderão propiciar a integração e sinergia, resultando em um trabalho digno, feliz e respeitado, além da melhora do desempenho, que resultará em benefícios efetivos à população".[790]

---

[788] CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça Célere e Eficiente**: uma questão de governança. Op. cit., p. 269.

[789] GUSMÃO, Bráulio Gabriel. **A concretização dos direitos fundamentais e o processo judicial em meio eletrônico**: uma abordagem crítica. Op. cit., p. 24.

[790] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 153.

CAPÍTULO 3 – A EXPERIÊNCIA NORTE-AMERICANA COM A ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA E A DURAÇÃO DO PROCESSO

Primeiramente ao ingresso à temática do presente capítulo, necessário esclarecermos o motivo pelo qual foi escolhido os Estados Unidos para proceder a este estudo. É cediço, dentre os pesquisadores da administração judiciária, que os Estados Unidos é a localidade que hoje está mais desenvolvida em termos de racionalização e implementação quanto à administração judiciária no mundo.

Corrobora Roberto Portugal BACELLAR ao ponderar que "o sistema norte-americano conta (…) com atividades de administração da justiça e gerenciamento de processos que ajudam os juízes e os tribunais a trabalharem de maneira adequada para a mais rápida, segura e eficaz solução dos conflitos".[791]

Logo, diante de tal circunstância não haveria melhor local para se desenvolver esta pesquisa.

3.1 *SPEEDY TRIAL* E *CIVIL JUSTICE REFORM ACT OF 1990*

Iniciamos este tópico, que irá tratar sobre *Speedy trial* e *Civil Justice Reform Act of 1990*, instrumentos responsáveis por atacar a demora no julgamento dos processos judicias nas cortes americanas, citando a seguinte frase: "*justice delayed is justice denied*" ("*justiça atrasada é justiça negada*"). Cuida-se de uma expressão de autoria desconhecida, todavia, citada em praticamente a totalidade das doutrinas que se destinam ao estudo da temática.

A par disto, trazemos à lume o contexto fático que se encontrava a justiça americana a partir da década de 1960, aproximadamente. Embora tal situação será aprofundada quando tratarmos sobre a questão civil especificamente, vale mencionar, desde já, que o Poder Judiciário enfrentava um cenário de grande litigiosidade e, consequentemente, desacreditado pela sociedade.

"*The judicial branch of government has in the past few years been subject to public criticism for its inability to fulfill its mission of the fair and speedy administration of justice. The criticism is based, for example, upon data evidencing congestions,*

[791] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juizados Especiais: a nova mediação paraprocessual.** São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004. p. 12-13.

delays, and sentencing disparities".[792] Corrobora, Héctor FIX-FIERRO ao ponderar que:

> *In the United States, a considerable increase in caseloads before the federal courts has been observed in recent decades. This growth is due to circumstantial, fairly transitory factors, such as the increase in criminal prosecutions in the context of the 'war on drugs' begun in the 1980s, as well as to long-term shifts in litigation patterns, such as the rise of public law litigation and the increasing involvement of courts in specific policy problems. This undoubtedly contributed to longer delays and rising litigation costs*.[793]

Porém, entende que, ao mencionar o estudo de dois autores (Marc Galanter e Lawrence Friedman), esta situação não pode ser enxergada como uma "crise" ou um abarrotamento de processos. Alerta ele que o cenário vivido nas cortes americanas poderia ter sido solucionado "*through enhanced productivity and managerial techniques. Thus, for example, in the 1990s the situation of the US federal courts could be described as challenging, but not critical*".[794]

Interessante notar também, tal como apontou Richard NEELY em seu livro "*Why Courts Don't Work*", que traça uma problemática sobre a grande questão da interferência do *lobby* nos tribunais americanos e também de outros fatores que afetam o julgamento, o fato de que a celeridade na prestação jurisdicional pode ser algo que não interessa a todos ("*delay and incompetence often serve the interests of specialized users quite well*").[795]

No que tange às causas que levaram a esta situação, o Conselho dos Estados ponderou que "*many of the causes of these problems are external to the judicial system itself. The judicial process operates in a complex and increasingly*

---

[792] Tradução livre: O Poder Judiciário tem, nos últimos anos, sido objeto de críticas da opinião pública ante a sua incapacidade de cumprir a sua missão da administração da justiça justa e rápida. A crítica baseia-se, por exemplo, em dados que evidenciam os congestionamentos, atrasos e disparates de condenação. *UNITED STATES OF AMERICA. Council of State Governments.* ***Judicial Planning in the States.*** Lexington: *The Council of State Governments*, 1976. p. 4.

[793] Tradução livre: Nos Estados Unidos, um aumento considerável no número de casos nos tribunais federais tem sido observado nas últimas décadas. Este crescimento deve-se, a fatores bastante transitórios e circunstanciais, como o aumento de processos criminais no contexto da "guerra às drogas" iniciada na década de 1980, bem como a mudanças a longo prazo nos padrões de litígios, como o surgimento de litígios de direito público e o crescente envolvimento dos tribunais em problemas políticos específicos. Este sem dúvida, contribui para atrasos mais longos e aumento dos custos de litígio. FIX-FIERRO, Héctor. ***Courts, Justice and Efficiency****: a socio-legal study of economic rationality in adjudication.* Oregon: Hart Publishing, 2003. p. 10.

[794] Tradução livre: através do reforço da produtividade e técnicas de gestão. Assim, por exemplo, na década de 1990 a situação dos tribunais federais dos Estados Unidos poderia ser descrita como um desafio, mas não crítica. Ibid., p. 10-11.

[795] Tradução livre: demora e incompetência muitas vezes servem os interesses dos usuários especializados muito bem. NEELY, Richard. ***Why courts don't work.*** New York: McGraw-Hill, 1983. p. 251.

urbanized society afflicted by many serious social, economic, and political ills. The judicial branch is increasingly called upon to be the adjudicator of society's conflicts".[796]

Para a solução deste problema, Henry Wynans JESSUP, ao passo em que insere a eficiência como um dever moral, sustenta que "*the Courts and the Bar [Bar Association] shall cooperate in speedy and righteous administration of the law*".[797] Logo, a resolução da situação da "crise" era uma tarefa a ser enfrentada em conjunto.

Observa James A. GAZELL, que o congestionamento nos tribunais tem sido um problema já de vários anos e que, por conta disso, já surgiram várias propostas de soluções. "*The numerous suggestions ultimately seek to make the operations of trial courts considerably more just*".[798] Segundo ele, estas propostas possuem ao menos quatro questões implícitas: "*first, if implemented, the measures should not materially increase the probability of different outcomes in cases. Second, the proposals should be simple and inexpensive, compared with the time and money savings effected. Third, the measures should be straightforward. Finally, the changes should stress fairness and good faith to the litigants*".[799]

Diante de tais circuntâncias é que o professor de direito Abraham S. BLUMBERG, lá em 1967, já dizia que o magistrado "*must be politician, administrator, bureaucrat, and lawyer in order to cope with a crushing calendar of cases*".[800] Portanto, a fim de tentar solucionar a problemática do congestionamento de

---

[796] Tradução livre: muitas das causas destes problemas são externos ao próprio sistema judicial. O processo judicial opera em uma sociedade complexa e cada vez mais urbanizada afetada por muitos sérios males sociais, econômicos e políticos. O Poder Judiciário é cada vez mais chamado a ser o árbitro de conflitos da sociedade. *UNITED STATES OF AMERICA. Council of State Governments.* ***Judicial Planning in the States.*** Op. cit., p. 4.

[797] Tradução livre: os tribunais e a *American Bar Association* devem cooperar para a administração rápida e justa da lei. JESSUP, Henry Wynans. ***Legal efficiency****: address delivered before the Phi Delta Phi Club of the city of New York, February 17th, 1913*. New York: M. B. Brown printing & binding CO, 1913. p. 1.

[798] Tradução livre: As inúmeras sugestões em última análise, procuram fazer as operações de tribunais de primeira instância consideravelmente mais justa. GAZELL, James A.. ***State Trial Courts as Bureaucracies****: a study in judicial management.* New York: Dunellen Publishing Company, 1975. p. 40.

[799] Tradução livre: em primeiro lugar, se implementadas, as medidas não devem aumentar materialmente a probabilidade de resultados em diferentes em casos. Em segundo lugar, as propostas devem ser simples e baratas, em comparação com a economia de tempo e dinheiro efetuadas. Em terceiro lugar, as medidas devem ser simples. Finalmente, as mudanças devem salientar a equidade e boa-fé para os litigantes. Id.

[800] Tradução livre: deve ser político, administrador, burocrata, e advogado, a fim de lidar com um esmagador calendário de casos. BLUMBERG, Abraham S.. ***Criminal Justice.*** Chicago: Quadrangle Books, 1967. p. 122-123. Apud GAZELL, James A.. *State Trial Courts as Bureaucracies: a study in judicial management.* Op. cit., p. 40.

processos, deve o magistrado ser muito mais do que um agente preocupado em julgar os processos judiciais. Ao magistrado compete reunir várias características. Deve ser, portanto, um agente multifacetado dentro da sua unidade.

Retomando a análise dos atrasos nos julgamentos, em razão de uma justiça abarrotada de processos judicias, vale ponderar o que afirma Adriana Grandinetti VIANA, que "a doutrina americana ainda afirma que o direito à razoável duração dos processos é uma das principais características que distinguem liberais democracias de monarquias despóticas".[801]

Observa-se, contudo, que não se tem uma definição exata do que seria um processo com tramitação excessiva. "*There is no universal definition of how much time must pass before it becomes unnecessary delay*".[802] Entretanto, é cediço que "*delays in justice are destructive to defendants' rights and to the public good*".[803]

Constata-se, todavia, que "*delays in civil and criminal cases are inextricably linked to each other because the greater the number of judges that trial courts have committed to civil litigation, the fewer judges are available to handle criminal cases. The converse of this statement is also valid. However, trial-court delay is a malady more generally affecting civil than criminal litigation for at least two principal reasons*".[804] A primeira delas advém pelo fato de que os casos criminais estão comtemplados pela "cláusula do julgamento rápido" e, segundo, porque a maioria dos casos ocorrem a confissão de culpa (*plea of guilty*).[805]

Georghios M. PIKIS alerta, neste sentido, que

---

[801] VIANA, Adriana Grandinetti. **A razoável duração do processo como mecanismo de desenvolvimento social.** 2007. 272 p. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Socioambiental) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Curitiba, 2007. p. 129.

[802] Tradução livre: Não há universal definição de quanto tempo deve passar antes que se torne um atraso desnecessário. WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. *What is Judicial Administrator? A tedius effort to explain some basic concepts.* p. 1-23. In: WHEELER, Russell R..; WHITCOMB, Howard R.. ***Judicial Administration****: text and readings.* New Jersey: Prentice-Hall, 1977. p. 15.

[803] Tradução livre: Os atrasos na justiça são destrutivos para os direitos dos arguidos e para o bem público. HOPWOOD, Shon. *The not so speedy trial act.* ***Washington Law Review***, v. 89, p. 709-745. 2014. p. 710.

[804] Tradução livre: Atrasos nos casos civis e criminais estão inextricavelmente ligados uns aos outros, porque quanto maior o número de juízes que tribunais de primeira instância se comprometeram a litígios civis, menos juízes estão disponíveis para lidar com casos criminais. O inverso dessa afirmação também é válida. No entanto, o atraso do julgamento pelo tribunal é uma doença que afeta geralmente mais civil do que contencioso criminal por, pelo menos, duas razões principais. GAZELL, James A.. ***State Trial Courts as Bureaucracies****: a study in judicial management.* Op. cit., p. 38.

[805] Ibid., p. 38-39.

> *it is a canon of fair trial that justice should be dispensed within a reasonable time, that is, within such time as reason can justify. In criminal cases, time begins to run from the moment investigations start or the suspect is arrested. In civil cases, time begins to run from the institution of a case within the limits of a prescriptive period, if any. It can be argued that unreasonable delay in reporting the commission of a crime is a factor that should count in the determination of reasonableness of the time within which the proceedings should be concluded. Memory may be dimmed by the lapse of time, a factor not to be overlooked in the assessment of the value and probativeness of evidence*. [806]

Assim é que adentraremos aos dois pontos centrais deste primeiro estudo sobre a temática da duração razoável do processo na justiça americana, por meio da apreciação, primeiramente, da *Speedy Trial Act* e, sem seguida, do *Civil Justice Reform Act of 1990.*

A necessidade de velocidade de julgamento nos processos judiciais advém da Sexta Emenda à Constituição dos Estados Unidos, inserida em 1791, através do *Bill of Rights*. De forma que "*in all criminal prosecutions by state, local, or federal authorities, these officials are required to follow the Bill of Rights' speedy-trial provisions*".[807] A referida emenda pode ser denominada também de *Speedy Trial Clause* ("Cláusula de julgamento rápido").

Adriana Grandinetti VIANA afirma que "a doutrina entende que este direito foi copiado da Magna Carta e do *Habeas Corpus Act* de 1679. E também, no rol de direitos da Declaração de Massachusetts, que antecipou as proteções mais tarde consagradas no *Bill of Rights*".[808]

Desde 1960 vários Estados e também o próprio governo federal dos Estados Unidos inseriram em seus sistemas judiciais a necessidade de um julgamento célere nos casos criminais, o que se deu o nome de "*speedy-trial laws*".[809]

O *Speedy Trial Act*, ocorrido em 1974, teve como objetivo o estabelecimento de prazos para a conclusão das diferentes etapas de um processo criminal. Por

---

[806] Tradução livre: é um cânone de julgamento justo que a justiça deve ser dispensada num prazo razoável, ou seja, no prazo que a razão pode justificar. Nos casos criminais, o tempo começa a correr a partir das investigações ou quando o suspeito é preso. Em casos civis, o tempo começa a correr a partir da instituição de um caso dentro dos limites de um prazo de prescrição, se houver. Pode-se argumentar que a demora não razoável da notificação à comissão de um crime é um fator que deve contar na determinação da razoabilidade do prazo dentro do qual o processo deve ser concluído. PIKIS, Georghios M.. ***Justice and the Judiciary.*** *Nijhoff Law Specials*, v. 80. Boston: Martinus Nihoff Publishers, 2012. p. 75.

[807] Tradução livre: em todo processo criminal as autoridades estaduais, locais ou federais, são obrigadas a seguir a disposição de julgamento rápido da Declaração de Direitos. SAARI, David J.. ***American court management****: Theories and practices.* Westford, Connecticut: Quorum Books, 1982. p. 102.

[808] VIANA, Adriana Grandinetti. A razoável duração do processo como mecanismo de desenvolvimento social. Op. cit., p. 129.

[809] FIX-FIERRO, Héctor. ***Courts, Justice and Efficiency****: a socio-legal study of economic rationality in adjudication.* Op. cit., p. 189.

exemplo, a apresentação da *information* (“denúncia”) ou *indictment* (“pronúncia”) deve ocorrer em trinta dias e o prazo para o início do julgamento não poderá ultrapassar setenta dias.

Portanto, cuida-se de vários institutos a fim de proteger o direito do acusado a um julgamento rápido. Assim pondera Paul MARCUS e demais autores:

> *In the state courts, the right to a speedy trial is protected at several levels. The Sixth Amendment still protects the right, as do most state constitutions. Similar to the federal system, statutes of limitation function to combat unduly long delays in bringing charges. In addition, state rules and state statutes often provide bright line rules to guarantee defendants a speedy trial. These multiple sources often overlap in their protection of the right to speedy trial, creating coextensive rights and protections that will be analyzed the same way*.[810]

Até porque, “*the speediness of criminal procedure is a matter of the utmost importance, especially when the accused person has been arrested and remains in prison for the duration of the proceeding*”.[811] Neste sentido, de extrema relevância a ponderação tecida por Shon HOPWOOD, precipuamente em razão de mencionar a existência de um direito fundamental a um julgamento célere, vejamos: “*Not only does the right occupy a precious position in the Sixth Amendment today, but it also shares space in all fifty State Constitutions. And the Supreme Court has labeled the right “fundamental” and “one of the most basic rights preserved by our Constitution*”.[812]

A história legislativa do *Speedy Trial Act* começou, segundo Robert L. DOYEL, em junho de 1971 com a inclusão pelo Senador Sam Ervin.[813] Vale notar que o propósito inicial da lei era reduzir a criminalidade e a reincidência, o que seria

---

[810] Tradução livre: Nos tribunais estaduais, o direito a um julgamento rápido é protegido em vários níveis. A sexta alteração ainda protege o direito, como fazem a maioria das constituições estaduais. Semelhante a ele o sistema federal, estatutos da função de limitação para combater os atrasos indevidamente longos em dedução de acusação. Além disso, as normas estaduais e leis estaduais muitas vezes fornecem regras brilhantes para garantir aos acusados um julgamento rápido. Estas múltiplas fontes muitas vezes se sobrepõem em sua proteção do direito ao julgamento rápido, criando direitos coextensivos e proteções que serão analisadas da mesma maneira. MARCUS, Paul; et al. ***The Rights of the Accused Under the Sixth Amendment****: trials, presentation of evidence, and confrontation.* Chicago: *American Bar Association Publishing*, 2012. p. 19.

[811] Tradução livre: a rapidez do processo penal é um assunto da maior importância, especialmente quando a pessoa acusada foi preso e permanece na prisão na duração do processo. FIX-FIERRO, Héctor. ***Courts, Justice and Efficiency****: a socio-legal study of economic rationality in adjudication.* Op. cit., p. 188.

[812] Tradução livre: Não só o direito ocupa uma posição preciosa na Sexta Emenda hoje, mas também o espaço em ações em todas as cinquenta Constituições Estaduais. E a Suprema Corte tem marcado o direito "fundamental" e "um dos mais básicos direitos preservados pela nossa Constituição. HOPWOOD, Shon. *The not so speedy trial act.* Op. cit., p. 712.

[813] DOYEL, Robert L.. *The Federal Speedy Trial Act: stampede into ambush.* ***The John Marshall Law Review***. v. 16, p. 27-48. 1982. p. 29.

feito com um julgamento rápido, demonstrando assim a devida aplicação da lei penal.[814] Assim é que o propulsor da referida "cláusula" esclareceu que não se trata de instituto destinado ao criminoso em si, mas a sociedade.[815]

Acrescenta, Anthony PARTRIDGE que:

> *The Speedy Trial Act of 1974 was a product of the national concern with increasing crime in the late 1960s. Many states had adopted speedy trial legislation before the late sixties, and speedy trial bills had been introduced in Congress from time to time. The state legislation and the early congressional bills, however, had been concerned with clarifying the rights of defendants. In the late sixties, speedy trial legislation acquired a second purpose: it was seen as a vehicle for protecting society's interest in bringing criminals to justice promptly*.[816]

Esclarece, entretanto, Shon HOPWOOD que o "*Congress believed the* [*Speedy Trial Act* –] *STA would protect the public's significant interest in timely justice, both as a matter of fairness and as a way to reduce the financial burden of judicial administration*".[817] De forma que o "*Congress has explicitly found, justice delayed is not only justice denied but also justice at a higher price*".[818]

À luz da Sexta Emenda Constitucional – *Speedy Trial Clause*, Adriana Grandinetti VIANA traslada trecho do julgamento do caso *Barker v. Wingo*, ocorrido em 1972, onde a Corte Americana esclarece quais seriam os seus objetivos, ou seja, quais são os direitos do acusado nesta seara, vejamos: "O direito à um julgamento em um prazo razoável é diferente de qualquer outro direito previsto na Constituição para proteção do acusado. Além do interesse geral que todas as

---

[814] DOYEL, Robert L.. *The Federal Speedy Trial Act: stampede into ambush.* Op. cit., p. 31.

[815] Ibid., p. 31-32. Lado outro, afirma Shon HOPWOOD que houve uma preocupação, ainda que não sobressalente, acerca do direito do réu. HOPWOOD, Shon. *The not so speedy trial act.* Op. cit., p. 713.

[816] Tradução livre: O "ato de julgamento rápido" de 1974 era um produto da preocupação nacional com o aumento da criminalidade no final dos anos 1960. Muitos estados tinham adotado rápida legislação de ensaio antes da década de sessenta, e os processos com julgamento rápido eram apresentados no Congresso de vez em quando. A legislação estadual e a contas do Congresso no início, no entanto, havia se preocupado com a clarificação os direitos dos arguidos. No final dos anos sessenta, a legislação julgamento rápido adquirida um segundo propósito: ele foi visto como um veículo para proteger a sociedade de interesse em levar os criminosos à justiça prontamente. PARTRIDGE, Anthony. ***Legislative History of Title I of the Speedy Trial Act of 1974.*** Washington: Federal Judicial Center, 1980. p. 11.

[817] Tradução livre: Congresso acreditavam que o *STA* iria proteger um interesse significativo do público na justiça oportuna, tanto por uma questão de equidade e como uma maneira de reduzir os encargos financeiros da administração judiciária. HOPWOOD, Shon. *The not so speedy trial act.* Op. cit., p. 710.

[818] Tradução livre: O Congresso constatou explicitamente, justiça atrasada não só é justiça negada, mas também a justiça a um preço superior. Ibid., p. 745.

pessoas acusadas sejam tratadas de acordo com procedimentos decentes e justos, há um interesse da sociedade em fornecer um julgamento rápido".[819]

Notadamente, mesmo com o advento das denominadas "*speedy-trial laws" e do Speedy Trial Act,* tal entendimento permanece, na medida em que tais disposições caminharam no mesmo sentido. Até como uma maneira de reforçar a disposição constitucional inserida anos atrás.

Sem dúvida, o advento do *Speedy Trial Act*[820]*,* apenas revolucionou no que tange à especificação do lapso temporal. Até porque anteriormente ao seu advento havia uma problemática no que dizia respeito a este direito, pois não se tinha uma definição do *quantum* que poderia ser considerado um tempo injustificado[821] e, que consequentemente, ofenderia este direito.[822] Logo, "*such delays were once tolerated, but in enacting the STA, Congress sought to cure the disease of delayed justice*".[823]

O *Speedy Trial Act* é um dos pontos de preocupação de todos os gestores judiciais, até porque ele é um dos elementos a ser aferido quando da análise de uma unidade jurisdicional.[824] Isso pode ser feito por meio dos próprios programas de

---

[819] VIANA, Adriana Grandinetti. **A razoável duração do processo como mecanismo de desenvolvimento social.** Op. cit., p. 131.

[820] Para o estudo de alguns casos (processos judiciais) que envolveram o *Speedy Trial Act* ver HERMAN, Susan N.. ***The Right to a Speedy and Public Trial****: a reference guide to the United States Constitution.* n. 16. Connecticut: Praeger Publishers, 2006. p. 171-203.

[821] Desta maneira "*if there has been a substantial delay, the prosecution's reason for the delay becomes important. Any deliberate attempt to delay the trial should weigh greatly against the prosecution. If the government's negligence is the reason for the delay, the delay is weighed less heavily but still held against the government. However, where the prosecution has a legitimate reason for delaying the trial, such as the illness of a witness, the delay is justified, and the case will not be dismissed on speedy trial grounds*". Tradução livre: se houve um atraso substancial, a razão da acusação para o atraso se torna importante. Qualquer tentativa deliberada de adiar o julgamento deve pesar muito contra a acusação. Se a negligência do governo é a razão para o atraso, o atraso é pesado menos fortemente, mas ainda assegurava contra o governo. No entanto, quando a acusação tem uma razão legítima para atrasar o julgamento, tais como a doença de uma testemunha, o atraso é justificado, e o caso não será demitido por motivos julgamento rápido. MARCUS, Paul; et al. ***The Rights of the Accused Under the Sixth Amendment****: trials, presentation of evidence, and confrontation.* Op. cit., p. 11.

[822] Adriana Grandinetti VIANA menciona, contudo, que a corte americana, em algumas decisões, já havia se pronunciado no sentido de que "a demora de um ano para o julgamento já é capaz de gerar uma ação em virtude da violação da razoável duração (*Doggett case*), e um atraso de 4 a 5 meses não estaria violando o direito". VIANA, Adriana Grandinetti. **A razoável duração do processo como mecanismo de desenvolvimento social.** Op. cit., p. 134.

[823] Tradução livre: Tais atrasos já foram tolerados, mas em decretar o *STA*, o Congresso tentou curar a doença de justiça atrasada. HOPWOOD, Shon. *The not so speedy trial act.* Op. cit., p. 745. Neste aspecto se mostra interessante mencionar que "o primeiro caso que a Suprema Corte Americana verificou a violação ao direito do julgamento rápido contemplado pela sexta emenda, foi o caso *Klopfer v. North Carolina*, em 1967". VIANA, Adriana Grandinetti. **A razoável duração do processo como mecanismo de desenvolvimento social.** Op. cit., p. 130.

[824] SAARI, David J.. ***American court management:*** *Theories and practices.* Op. cit., p. 97.

gerenciamento de *caseflow*, ao passo que praticamente todos eles exigem uma decisão que observe o julgamento rápido.[825]

A base para esta avaliação é feita sob os casos criminais, precipuamente. Pois, segundo esclarece David SAARI, tal fato ocorre porque "*speed not for its own sake but for the sake of achieving justice is the goal between the state and an accused citizen or between two private litigants who want to use the public forum of a trial court to litigate their dispute*".[826] Ou seja, a preocupação em fazer justiça rápida se mostra mais numa questão que envolve o Estado e o cidadão do que numa relação privada.

Há esta necessidade de rapidez no julgamento dos casos criminais também porque, por exemplo, com um lapso temporal entre o fato e o julgamento, as testemunhas correm o risco de não ter mais lembrança do acontecido, de forma que pode haver significativa deturpação dos fatos e, consequentemente, pode ensejar a um julgamento eivado de injustiça.

Corrobora Shon HOPWOOD ao afirmar que

> *a testifying witness' memory may fade with the passage of time. Delays further weaken the system by creating large backlogs of cases, enabling criminal defendants to better negotiate for lenient plea bargains that lead to substantial sentencing disparities for defendants who commit similar crimes. In cases where the defendant is granted bail, long pretrial delays create a tempting opportunity for the defendant to escape from the charging jurisdiction or commit new crimes. If that were not enough, pretrial delays erode the public's confidence in the criminal justice system and burden the government with additional costs that are ultimately borne by taxpayers*.[827]

Neste mesmo sentido asseguram Russell R. WHEELER e Howard R. WHITCOMB:

> *Court delay diminishes the quality of judicial dispositions by weakening evidence through human forgetfulness or death of witnesses. Since there are presumably time limits beyond*

---

[825] SAARI, David J.. ***American court management:*** *Theories and practices.* Op. cit., p. 102.

[826] Tradução livre: não de velocidade para seu próprio bem, mas por uma questão de alcançar a justiça é o objetivo entre o Estado e um cidadão acusado ou entre dois litigantes privados que querem usar o fórum público de um tribunal de julgamento para mitigar sua disputa. Id.

[827] Tradução livre: a memória de uma testemunha pode desaparecer com o passar do tempo. Atrasos enfraquecem ainda mais o sistema, criando grande acumulação de processos, permitindo réus criminais para melhor negociar transações penais brandas que levam a disparidades na condenação substanciais para os réus que cometeram crimes semelhantes. Nos casos em que é concedida a fiança ao réu, longos atrasos pré-julgamento criam uma oportunidade tentadora para o réu escapar da jurisdição ou cometer novos crimes. Se isso não fosse suficiente, os atrasos pré-julgamento corroem a confiança do público no sistema de justiça criminal e os encargos do governo com os custos adicionais que são em última análise, suportados pelos contribuintes. HOPWOOD, Shon. *The not so speedy trial act.* Op. cit., p. 713.

> *which parties cannot wait to have their disputes judicially resolved, delay may lead parties to settle a case (without a trial) at terms unfair to one party. It may lead others who are entitled to a judicial resolution to avoid the judicial forum altogether. Criminal defendants – especially if they are incarcerated awaiting trial – stand to lose income and jobs while they wait for a disposition. Delay may detract from the deterrent effect on crime that swift dispositions may have*.[828]

"*The tendency is toward slowness, and the tendency must be resisted, because it leads to unfairness for accused persons and litigants in general. (…) Accused people sitting under a cloud of suspicion are entitled to their place in society if the accusation cannot be proved promptly. Elemental fairness in a society is at stake*".[829]

Notadamente que, quando nos referimos a um julgamento rápido, ingressamos na seara do que isso significa para cada processo, de forma que para alguns isso é possível e para outros nem tanto. Como o exemplo mencionado por David SAARI, nos casos de acidente de trânsito que ocasionam lesões corporais, que é necessário um tempo para poder avaliá-las[830] e também para assegurar a existência (ou não) de complicações.

Logo, vale notar que o "*time is short, conflicts inevitably arise, and every judge is caught in the middle of this trial dilemma of delay and speed. Every court manager is caught in the same litigation troubles*".[831]

Pondera David SAARI que a questão do julgamento rápido, em alguns tribunais, parece ser algo que envolve precipuamente a gestão. E para confirmar tal afirmação lança como exemplo a Corte de Oregon, em Portland, que na época que o

---

[828] Tradução livre: o atraso do Tribunal diminui a qualidade de disposições judiciais, enfraquecendo provas através esquecimento humano ou morte de testemunhas. Uma vez que existem presumivelmente prazos para além do qual as partes não podem esperar para ter suas disputas resolvidas judicialmente, o atraso pode levar as partes a resolver um caso (sem julgamento) a cláusulas abusivas a um partido. Ela pode levar outros que tenham direito a uma resolução judicial para evitar o fórum judicial completamente. Réus criminais – especialmente se eles estão presos à espera de julgamento – perderão a renda e empregos, enquanto se espera por uma disposição. Atraso pode prejudicar o efeito dissuasivo sobre o crime que as disposições rápidas podem ter. WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. *What is Judicial Administrator? A tedius effort to explain some basic concepts.* Op. cit., p. 16.

[829] Tradução livre: A tendência é para a lentidão, e a tendência deve ser combatida, pois leva a injustiça a acusados e litigantes em geral. (...) As pessoas acusadas sentam-se sob uma nuvem de suspeita e têm direito ao seu lugar na sociedade, se a acusação não pode ser provada prontamente. Justiça elementar em uma sociedade está em jogo. SAARI, David J.. ***American court management****: Theories and practices.* Op. cit., p. 102.

[830] SAARI, David J.. ***American court management****: Theories and practices.* Op. cit., p. 103.

[831] Tradução livre: O tempo é curto, conflitos surgem inevitavelmente, e cada juiz é apanhado no meio deste dilema atraso no julgamento e velocidade. Todo gerente de tribunal está preso nos mesmos problemas de litígio. Id.

autor desenvolveu o livro – em 1982 – procedia ao julgamento de crimes em quarenta e cinco dias.[832]

Interessante mencionar que o relatório emitido pelo *General Accounting Office*, em 1980, concluiu que com o advento do *Speedy Trial Act*, os tribunais federais durante os últimos quatro anos reduziram consideravelmente a velocidade nos julgamentos.[833] Porém, segundo Robert L. DOYEL, nos dez primeiros anos não foi observada grandes modificações na duração dos processos diante do que ela pretendia.[834]

A desatenção por parte dos tribunais no seu devido cumprimento ocorre, segundo, Shon HOPWOOD, em razão de que não há nenhum incentivo para tanto.[835] Assim ele pondera que "*although the STA has now been in place for over thirty years, federal courts continue, whether through inadvertence or intention, to skirt its statutory text and purpose. Lower federal courts also routinely flout the Supreme Court's repeated admonishments that courts must abide by the STA as it is written-without adding judicial gloss*".[836]

Por fim, interessante ressaltar que, segundo Antônio Ernani Pedroso CALHÃO "o instituto do *speedy trial*, juntamente com o *due processo of law*, (...), permitiu a independência do Poder Judiciário estadunidense em relação aos demais poderes, o que significou grande avanço na garantia de direitos fundamentais (...)".[837]

Partimos, agora, para a análise do *Civil Justice Reform Act of 1990*.

Durante décadas a justiça civil americana estava enfrentando um crescente aumento nos litígios. De forma que o autor americano Dan QUAYLE chegou a alegar que "*the use of litigation as a preferred means in our society for resolving disputes*

---

[832] SAARI, David J.. ***American court management****: Theories and practices.* Op. cit., p. 104.
[833] Id.
[834] DOYEL, Robert L.. *The Federal Speedy Trial Act: stampede into ambush.* Op. cit., p. 27.
[835] HOPWOOD, Shon. *The not so speedy trial act.* Op. cit., p. 739.
[836] Tradução livre: Embora o *STA* esteja em vigor há mais de 30 anos, os tribunais federais continuam, seja por ignorância ou intencionalmente, a contornar o seu texto legal e finalidade. Tribunais federais inferiores também rotineiramente desrespeitam repetidas advertências da Suprema Corte que os tribunais devem respeitar o *STA*, como está escrito, sem adicionar brilho judicial. HOPWOOD, Shon. *The not so speedy trial act.* Op. cit., p. 711.
[837] CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça Célere e Eficiente**: uma questão de governança. Op. cit., p. 135.

and achieving social reforms has burdened the courts and has resulted in significant economic detriment".[838]

> *Few would dispute the proposition that America has become a litigious society and that the preferred method for resolving disputes and achieving social reform is to file lawsuits. In 1989, close to eighteen million new civil cases were filed in state and federal courts, amounting to one lawsuit for every ten adults. In the federal courts alone, the number of lawsuits filed each year has more than quadrupled in the last thirty years-from approximately 51,000 in 1960 to almost 218,000 in 1990*. [839]

Em decorrência disso afirmou o próprio governo, por meio do seu vice-presidente à época, que "*America has become a litigius society*".[840] Acrescenta, ainda, à vista deste número de processos que: "*this dramatic growth in litigation carries with it very high costs for the U.S. economy*".[841]

Como resposta ao crescente número de litígios, bem como com a imagem do Poder Judiciário como ineficiente, o governo americano formulou algumas medidas para melhorar este quadro, dentre elas o *Civil Justice Reform Act* de 1990.[842] Assim é que, em termos gerais, as recomendações constantes na referida Reforma "*are geared toward reducing excessive and unnecessary litigation and decreasing the costs and time associated with resolving disputes under the process*".[843]

---

[838] Tradução livre: o uso do litígio como meio preferencial em nossa sociedade para resolução de disputas e alcançar reformas sociais tem sobrecarregado os tribunais e resultou em prejuízo econômico significativo. QUAYLE, Dan. *Civil Justice Reform.* ***The American University Law Review***. v. 41, p. 559-569. 1992. p. 569.

[839] Tradução livre: Poucos contestariam a proposição de que a América tornou-se uma sociedade litigiosa e que o método preferido para resolver disputas e conseguir a reforma social é arquivar processos. Em 1989, perto de dezoito milhões de novos casos civis foram arquivados em tribunais estaduais e federais, no montante de uma ação para cada dez adultos. Nos tribunais federais por si só, o número de processos arquivados cada ano mais do que quadruplicou nos últimos trinta anos – cerca de 51.000 em 1960 para quase 218.000 em 1990. Ibid., p. 560.

[840] Tradução livre: América tornou-se uma sociedade litigiosa. *UNITED STATES OF AMERICA.* ***A Report from the President's Council on Competitiveness****: agenda for Civil Justice Reform in America.* Washington: Vice-President of the United States, 1991. p. 1.

[841] Tradução livre: este crescimento dramático em litígios traz consigo custos muito elevados para a economia EUA. Id.

[842] Foram quatro medidas integradas: o *Civil Justice Reform Act* de 1990; "as *Federal Rules of Civil Procedure* receberam modificações pontuais para minimizar o tempo dos processos; a Casa Branca promoveu reformas nos órgãos administrativos que mais frequentemente utilizam o serviço judicial; e os distritos do sistema judiciário federal organizaram grupos de trabalho para auxiliar as cortes no planejamento de medidas de redução de custos e tempo dos processos judiciais". SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 38.

[843] Tradução livre: são orientadas para a redução do contencioso excessivo e desnecessário e diminuindo os custos e o tempo associado com a resolução de litígios no âmbito do processo. QUAYLE, Dan. *Civil Justice Reform.* Op. cit., p. 561.

Vale apontar também que “uma das provisões do *CJRA de 1990* é que cada tribunal distrital deveria organizar um comitê e apresentar um plano próprio de redução de custos e duração de processos. O comitê faria as recomendações de encaminhamento e o acompanhamento dos programas. Os programas dos tribunais deveriam considerar, além da matriz legal do CJRA, as suas peculiaridades organizacionais e as características dos casos mais frequentes”.[844]

Um dos primeiros Estados a alterar os seus procedimentos para tratar sobre as despesas inseridas da justiça civil e, ainda, um plano de redução para o atraso dos julgamentos, foi o Distrito Sul de Indiana, que, inclusive, por adotar as novas recomendações antes mesmo do prazo recebeu a denominação de "*Early Implementation District*" (Distrito de implementação antecipada).[845]

Interessante ponderar que o *Civil Justice Reform Act* além de trazer uma disposição legal também exige um controle para o cumprimento da celeridade processual dos tribunais. Vejamos:

> *The Civil Justice Reform Act of 1990 (CJRA) requires the Director of the Administrative Office of the United States Courts (AO), under 28 U.S.C. § 476, to prepare a semiannual report showing, by U.S. district judge and magistrate judge, all motions pending more than six months, all bench trials submitted more than six months, all bankruptcy appeals pending more than six months, all Social Security appeal cases pending more than six months, and all civil cases pending more than three years on March 31, 2015.* [846]

A justificativa para a exigência do referido relatório é fundamentada no seguinte sentido: “*the reporting requirements under the CJRA are designed to help*

---

[844] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 38.

[845] UNITED STATES DISTRICT COURT. Southern District of Indiana. ***Civil Justice Expense and Delay Reduction Plan****: adopted pursuant to the Civil Justice Reform Act of 1990.* 1991. Disponível em: <http://www.insd.uscourts.gov/sites/insd/files/general-ordes/CJRA%20Plan.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2015. p. 1. Ver também o plano elaborado pelo Distrito de Maryland com relação tão somente a questão criminal: UNITED STATES DISTRICT COURT. ***Plan for Implementation of the Speedy Trial Act of 1974, as amended, in the United States District Court for the District of Maryland.*** 1980. Disponível em: <http://library.jmls.edu/pdf/ir/lr/jmlr16/07_16JMarshallLRev27%281982-1983%29.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2015.

[846] Tradução livre: A Lei de Reforma da Justiça Civil de 1990 (*CJRA*) exige que o Diretor do Departamento Administrativo dos Tribunais dos Estados Unidos (*AO*), sob 28 U.S.C. § 476, para preparar uma exibição relatório semestral, pelo juiz distrital dos Estados Unidos e juiz magistrado, todas as moções pendentes mais de seis meses, todos os ensaios de bancada apresentado mais de seis meses, todos os apelos de falência pendentes mais de seis meses, todos os casos de recurso da Segurança Social pendente mais de seis meses, e todos os processos cíveis pendentes mais de três anos em 31 de março de 2015. *UNITED STATES COURTS.* ***Civil Justice Reform Act Report***. Disponível em: <http://www.uscourts.gov/FederalCourts/PublicationsAndReports/CivilLitigationManagementManual.aspx>. Acesso em: 22 fev. 2015.

reduce both costs and delays in civil litigation in the district courts. The information also may be used to evaluate demands on the district courts' resources".[847]

A partir desta reforma e se utilizando das práticas que advieram da sua implementação, foi desenvolvido, em 2001, o *Civil Litigation Management Manual*. A segunda versão, ocorrida em julho de 2010, além de aprimorar o que lá continha abordou novas técnicas para o tratamento dos litígios.

Algumas práticas adotadas, tais como "*early judicial management, shortened discovery periods, and the setting of an early, firm trial date*",[848] auxiliaram tanto na diminuição da duração do processo quanto no custo judicial. De acordo, portanto, com o que preconizou o *Civil Justice Reform Act*. Porém há uma dificuldade de enquadramento para alguns casos mais complexos, de forma que além do referido documento, recomendou-se a análise do relatório emitido pela *RAND Corporation*[849] que menciona algumas técnicas distintas, vejamos:

> • *Monitoring cases in which issues have not yet been joined to ensure that deadlines for service and answer are met, and beginning judicial action to dispose of cases if those deadlines are missed.*
> • *Waiting a short time after issues are joined (perhaps a month) to see if a case will terminate; if not, resuming active judicial case management.*
> • *Setting a firm trial date as part of the early case-management approach and adhering to that date as much as possible.*
> • *Setting a reasonably short discovery period tailored to the individual case. For nearly all general civil cases, this policy should encourage judicial case management no later than six months after filing*.[850]

---

[847] Tradução livre: Os requisitos de informação previstos no *CJRA* são projetados para ajudar a reduzir os custos e atrasos nos processos civis nos tribunais distritais. A informação também pode ser usada para avaliar demandas de recursos dos tribunais distritais. *UNITED STATES COURTS.* ***Civil Justice Reform Act Report***. Op. cit.

[848] Tradução livre: gestão judicial antecipada, períodos encurtados de "descoberta", e a definição de uma data antecipada para o julgamento. *COMMITTEE ON COURT ADMINISTRATION AND CASE MANAGEMENT.* ***Civil Litigation Management Manual.*** 2 ed. 2010. Disponível em: <http://www.uscourts.gov/FederalCourts/PublicationsAndReports/CivilLitigationManagementManual.aspx>. Acesso em: 5 jan. 2015. p. 2.

[849] "*The RAND Corporation is a research organization that develops solutions to public policy challenges to help make communities throughout the world safer and more secure, healthier and more prosperous. RAND is nonprofit, nonpartisan, and committed to the public interest*". Tradução livre: A *RAND Corporation* é uma organização de pesquisa que desenvolve soluções para os desafios de política pública para ajudar a tornar as comunidades em todo o mundo mais seguro e mais seguro, mais saudável e mais próspero. *RAND* é sem fins lucrativos, apartidária, e comprometidos com o interesse público. ***RAND Corporation.*** Disponível em: <http://www.uscourts.gov/FederalCourts/PublicationsAndReports/CivilLitigationManagementManual.aspx>. Acesso em: 18 fev. 2016.

[850] Tradução livre: • Monitorar casos em que as questões ainda não foram unidas para garantir que os prazos de serviço e de resposta são cumpridos, e começando a ação judicial para dispor dos casos se estes prazos são perdidos; • Esperar um curto período após problemas serem unidos (talvez um mês) para ver se um caso terminará; se não, retomar a gestão de casos judiciais ativos; • A definição de uma data concreta para o julgamento precoce como parte da abordagem de gestão de casos e aderindo a essa data, tanto quanto possível; • A definição de um período de

Lado outro, para conseguir implementar estas técnicas, bem como alcançar uma maior eficiência e, consequentemente, dar cumprimento aos termos da Reforma Civil, alguns tribunais estão se utilizando da ferramenta da padronização inserida no contexto do procedimento do *case management*.[851]

Interessante, ainda, ponderar que o referido relatório emitido pelo *RAND*, traz também princípios e técnicas a serem desenvolvidas dentro da seara do *case management*. Oportunidade na qual foi desenvolvido um projeto piloto que foi implementado em dez distritos federais – *California, New York, Oklahoma, Pennsylvania*, etc.. E após, foi realizada a comparação com Estados que não possuíam planos de aplicação para o *case management*.[852]

Portanto, observa-se que dentro da perspectiva do *Civil Justice Reform Act of 1990*, o *judicial case management* se apresenta como uma ferramenta de grande utilidade, vez que pode assegurar uma rápida, eficiente e econômica resolução dos conflitos apresentados aos tribunais.

Ao abordar as mudanças que a aproximação do século 21 poderia trazer como consequências à justiça, sustentou Hon. John T. BRODERICK JR., *chief justice* da Suprema Corte de New Hampshire, na Conferência denominada *National Association for Court Management (NACM)* em Portland, no Estado de Oregon, em 10 de março de 2009, que "*efficiency, speed, and transparency have become the watchwords of our time*".[853]

Para tanto, a fim de propiciar uma justiça devida aos americanos, o referido juiz aponta quatro desafios fundamentais que devem ser observados, são eles: "*relate to our "customer" base; our technology; the cost of justice; and, finally, ensuring proper staff and management in the years ahead*. [Acrescenta, ainda, que] *Undergirding all of these is the need for adequate resources and less bureaucratic*

---

descoberta razoavelmente curto adaptado ao caso individual. Para os casos civis quase todos gerais, esta política deve incentivar a gestão caso judicial o mais tardar seis meses após o depósito. *COMMITTEE ON COURT ADMINISTRATION AND CASE MANAGEMENT.* ***Civil Litigation Management Manual.*** Op. cit., p. 2.

[851] *COMMITTEE ON COURT ADMINISTRATION AND CASE MANAGEMENT.* ***Civil Litigation Management Manual.*** Op. cit., p. 2.

[852] KAKALIK, James; et al. ***Just, Speedy, and Inexpensive? An Evaluation of Judicial Case Management Under the Civil Justice Reform Act. Civil Litigation Management Manual.*** Washington: RAND. 1996. p. 3.

[853] Tradução livre: eficiência, rapidez e transparência tornaram-se as palavras de ordem do nosso tempo. BRODERICK JR., John T.. *The Changing Face of Justice in a New Century: the challenges it poses to state courts and court management.* ***Future Trends in State Courts***, 2010, p. 60-65. Disponível em: <http://cdm16501.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/ctadmin/id/1631>. Acesso em: 9 jan. 2015. p. 60.

management. State courts, I suggest, need to reinvent themselves for maximum efficiency. No one is or should be exempt from that challenge".[854]

Dentro deste panorama, a brasileira Adriana Grandinetti VIANA ressalta a preocupação com esta situação ao afirmar que "embora os Estados Unidos possua uma justiça modelo e muito bem distribuída financeiramente e pessoalmente, a preocupação com a entrega da prestação jurisdicional adequada e veloz tem chamado atenção dos operadores de direito".[855] A professora da *Fordham Law School*, Toni M. FINE também demonstra inquietação ao afirmar que "o sistema civil nos Estados Unidos luta para equilibrar os conflitantes interesses de eficiência e economicidade, por um lado, e a justiça substancial, por outro".[856]

Ao tratar sobre os pontos críticos da justiça atual americana, precipuamente no que tange à matéria civil, por meio do livro intitulado "Reconstruindo Justiça: tribunais civis em perigo e por isso você deve se preocupar" ("*Rebuilding Justice: civil courts in jeopardy and why you should care*"), Rebecca Love KOURLIS e Dirk OLIN traçam relevantes considerações sobre a atual fase do judiciário, tecendo algumas críticas ao sistema, tais como a forma de seleção e eleição dos magistrados e a não remessa da maioria dos casos civis ao júri.[857]

Narram ainda que, diante da problemática que envolve o orçamento destinado aos tribunais, os escritórios administrativos ("*administrative offices*"), que possuem significativa importância diante do suporte que exercem aos magistrados (conforme iremos abordar), correm o risco de serem respingados por essa crise.[858] À vista, ainda, da afirmação dos referidos autores que "*the justice system is*

---

[854] Tradução livre: se relacionam com a nossa base "cliente"; nossa tecnologia; o custo da justiça; e, por último, assegurando pessoal e gestão adequada nos anos vindouros. Sustentando tudo isso é a necessidade de recursos adequados e de gestão menos burocrática. Tribunais estaduais, sugiro, precisam se reinventar para a máxima eficiência. Ninguém é ou deveria ser isento desse desafio. BRODERICK JR., John T.. *The Changing Face of Justice in a New Century: the challenges it poses to state courts and court management.* Op. cit., p. 61.

[855] VIANA, Adriana Grandinetti. **A razoável duração do processo como mecanismo de desenvolvimento social.** Op. cit., p. 135.

[856] FINE, Toni M. **Introdução ao sistema jurídico anglo-americano.** Tradução: Eduardo Saldanha. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011. p. 99. Isso sem contar que "pode-se dizer que, na área cível, o processo judicial é quase como um sistema residual, porque cerca de 80% das controvérsias são resolvidas pelos sistemas alternativos de soluções de conflitos, como mediação e arbitragem". ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça.** Op. cit., p. 137.

[857] KOURLIS, Rebecca Love; OLIN, Dirk. ***Rebuilding Justice****: civil courts in jeopardy and why you should care.* Colorado: Fulcrum Publishing, 2011. p. 8-15.

[858] Ibid., p. 12-13.

fundamental to our democracy"[859] é que se mostra relevante a preocupação com a questão civil.

Muito embora tenhamos traçado o perfil que hoje a justiça civil americana pode não estar enfrentando um momento favorável, vez que ao abordar o tema não poderíamos deixar de mencionar algumas observações sobre o seu atual status, este não é o viés do presente estudo, na medida em que o que se pretendeu demonstrar é a existência de determinada disposição legal que preconiza a necessidade de uma tramitação célere para o processo judicial. O que restou demonstrado com o advento da *Civil Justice Reform.*

Por fim, diante das ponderações acima traçadas sobre o *Speedy Trial Act* e da *Civil Justice Reform*, podemos concluir que são institutos que foram desenvolvidos para trazer uma prestação jurisdicional mais célere. Porém, a motivação para a criação de ambos foi baseada em questões que não se entrelaçam diretamente aos direitos fundamentais. Isso porque, o primeiro foi desenvolvido para diminuir a criminalidade, bem como demonstrar para a sociedade o agir do Judiciário. A segunda, por vez, foi criada como uma tentativa de diminuir os processos em trâmite e também para reduzir os custos que são destinados à máquina judiciária.

3.2 OS PILARES DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA NOS E.U.A.

Inicialmente, relevante mencionar que o Poder Judiciário dos Estados é organizado de acordo com as Constituições respectivas, de forma que não consta na Constituição Federal estadunidense a sua menção. Já com relação à Justiça Federal, encontra-se disciplinada na seção 2 do art. III. Para ambos, no entanto, "*the basic elements of judicial administration are to be found in constitutions, statutes, and rules of court*".[860]

---

[859] Tradução livre: o sistema de justiça é fundamental para a nossa democracia. KOURLIS, Rebecca Love; OLIN, Dirk. ***Rebuilding Justice****: civil courts in jeopardy and why you should care.* Op. cit., p. 6.

[860] Tradução livre: os elementos básicos da administração judiciária são encontrados nas constituições, estatutos e regras do tribunal. MCGOWAN, Carl. *The Shape of Reform: drafting the court organization standards.* p. 64-69. In: WHEELER, Russell R..; WHITCOMB, Howard R.. ***Judicial Administration****: text and readings.* New Jersey: Prentice-Hall, 1977. p. 65.

Segundo Rogério A. Correia DIAS o primeiro autor que teria desenvolvido um livro sobre a temática da administração judiciária nos Estados Unidos[861] foi William Franklin Willoughby, em 1929. Cujo título é *Principles of Administration Judicial*.[862]

Em meados de 1962, o sistema judicial americano decidiu desenvolver um gerenciamento próprio aos tribunais. Os magistrados acreditavam que já teria um sistema definido, advindo de uma tecnologia já implantada (à exemplo da NASA), porém não se tinha a certeza de quais foram as ferramentas e procedimentos adotados, de forma que não se tinha conhecimento de como isso deveria ser conduzido. O que levou, notadamente, segundo David SAARI, há um período no qual a ignorância foi o bordão da gestão judicial.[863]

De acordo com James A. GAZELL "*since 1960, the interest of the states in this facet of court management has mushroomed. That attention has expressed itself in three forms: changes in the state judicial articles; enactment of court legislation or judicial article revisions; and examination of numerous state judicial structures*".[864] No entanto, em 1969 o *Federal Judicial Center* ao proceder à análise da gestão e de sistemas nos tribunais americanos, avaliou que "*the U.S. Courts system has an effective judicial hierarchy, but does not have an effective organization for administrative management purposes. Although a good management system does not exist, there was evidence of many good management practices in most of the courts visited. This included strong emphasis on management by some Chief Judges and by some Court Clerks*".[865]

---

[861] Para aprofundar sobre o histórico da administração judiciária ver WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. *"Laborers in the Vineyards": a short history of the judicial administration movement.* p. 25-32. In: WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. ***Judicial Administration**: text and readings.* New Jersey: Prentice-Hall, 1977 e GRAHAM JR., Cole Blease. *Reshaping the Courts: Traditions, Management Theories, and Political Realities.* p. 3-25. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993. p. 10-19. Quanto ao surgimento da administração judiciária nas cortes federais, englobando desde 1787 até 1990, ver HEYDEBRAND, Wolf; SERON, Carroll. ***Rationalizing Justice**: the political economy of Federal District Courts.* New York: Suny Press, 1990. p. 30-43.

[862] DIAS, Rogério A. Correia. **Administração da Justiça**: a gestão pela qualidade total. Op. cit., p. 77.

[863] SAARI, David J.. ***American court management**: Theories and practices.* Op. cit., p. 19.

[864] Tradução livre: Desde 1960, o interesse dos Estados nesta faceta da gestão dos tribunais cresceu rapidamente. Esta atenção tem se manifestado em três formas: as variações nos artigos judiciais estaduais; promulgação de legislação do tribunal ou revisões de artigos judiciais; e exames numersos das estruturas judiciais estaduais. GAZELL, James A.. ***The future of State Court Management.*** New York: Kennikat Press, 1978. p. 6.

[865] Tradução livre: O sistema de tribunais dos EUA tem uma hierarquia judicial eficaz, mas não tem uma organização eficaz para fins de gestão administrativa. Apesar de um bom sistema de gestão, não existem, não haviam provas de muitas boas práticas de gestão na maioria dos tribunais

Embora a consciência da necessidade da administração em nível judicial tenha tido início em 1906, tão somente em meados de 1970 ela conquistou uma maior percepção entre os sujeitos do sistema.[866] Interessante, porém, mencionar que tal fato se deu diante de duas maiores preocupações. A primeira delas

> is the aggravation of numerous problems: the inveterate delay besetting most state and urban trial courts; a widespread fear that such congestion helps to increase crime rates by reducing the prospect of swift and certain punishment for guilty defendants; more frequent courtroom disruptions; the incidence of recently concluded, Of pending, trials with political overtones; greater publicity for judicial difficulties; a tendency of scholars to focus on the decisional and procedural aspects of courts rather than on the administrative facets; a failure of courts to apply technology – especially computers – in order to raise the efficiency of judicial operations; a neglect of such organization – a condition that Burger recently described as “deferred maintenance”; and broad cultural ferment.[867]

A segunda resume-se a exatamente ao grau de extensão de tais problemas nos diversos tribunais, precipuamente o alcance deste congestionamento nas regiões urbanas.[868]

Relevante destacar que o autor imputa a origem das dificuldades apontadas à falta de consciência do gerenciamento, ao passo em que afirma que “*few judicial organizations have yet attained the managerial awareness which would enable them to operate effectively as discrete units and as segments of a justice system*”.[869] De forma que o aumento desta consciência pelo magistrado pode levar os tribunais a

---

visitados. Isto incluiu forte ênfase na gestão por parte de alguns juízes chefes e por alguns funcionários judiciais. *FEDERAL JUDICIAL CENTER.* ***Summary of a Management and Systems Survey of the U.S. Courts****: an overview study of five courts of appeals and five district courts.* Washington: North American Rockwell Information System Company, 1969. p. 6.

[866] GAZELL, James A.. ***State Trial Courts as Bureaucracies: a study in judicial management.*** Op. cit., p. 122.

[867] Tradução livre: um é o agravamento de inúmeros problemas: o atraso inveterado que aflige a maioria dos tribunais de primeira instância estaduais e municipais; um medo generalizado que este congestionamento ajuda a aumentar as taxas de criminalidade, reduzindo a perspectiva de punição rápida e segura para os culpados arguidos; frequentes rupturas de tribunais; a incidência de recém-concluídos, de pendentes, ensaios com conotações políticas; maior publicidade às dificuldades judiciais; uma tendência de estudiosos para se concentrar nos aspectos de decisão e processuais dos tribunais em vez dos aspectos administrativos; uma falha dos tribunais para aplicar a tecnologia - especialmente computadores - a fim de aumentar a eficiência das operações judiciais; a negligência de tal organização - uma condição que Burger recentemente descreve como "manutenção adiada"; e ampla efervescência cultural. GAZELL, James A.. ***State Trial Courts as Bureaucracies: a study in judicial management.*** Op. cit., p. 122-123.

[868] Ibid., p. 123.

[869] Tradução livre: poucas organizações judiciais ainda atingiram a consciência de gestão que lhes permita operar de forma eficaz como unidades distintas e, como segmentos de um sistema de justiça. Id.

atingir o mesmo nível de sucesso, em termos de eficiência, como outras estruturas.[870]

No que tange à conceituação da administração judiciária para o sistema judicial americano, interessante iniciarmos com a ponderação tecida por Russell R. WHEELER e Howard R. WHITCOMB, no sentido de que a "*judicial administration has a practical orientation, but it is not a narrow subject*".[871] Acrescentam, ainda, que se trata de "*a slippery concept. Most people define the term simply by listing things they think are important or desirable in courts*".[872] Por exemplo, Eldridge ADAMS que define a administração judiciária como sendo "*such topics as judicial selection, conduct, and tenure, as well as management of the courts. It includes consideration of judicial regulation and procedure such as improved pre-trial procedures*".[873]

Da mesma maneira David J. GOULD ao afirmar que ela "*includes ongoing activities in such fields as court system organization and structure, training and development of judges and court administrators, articulation of effective and flexible procedures for orderly consideration of cases, and efficient approaches and systems for obtaining and managing such resources as personnel, equipment and records*".[874]

Russell R. WHEELER e Howard R. WHITCOMB entendem, porém, que o "*developing a concept of judicial administration dictates that we not treat it merely as a set of procedures, goals, or reforms that may be currently in vogue*".[875] Para tanto, conceituam a administração judiciária como "*the direction of and influences on the activities of those who are expected to contribute to just and efficient case processing*

---

[870] GAZELL, James A.. ***State Trial Courts as Bureaucracies: a study in judicial management.*** Op. cit., 145.

[871] Tradução livre: administração judiciária tem uma orientação prática, mas que não é um assunto estreito. WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. *What is Judicial Administrator? A tedius effort to explain some basic concepts.* Op. cit., p. 2.

[872] Tradução livre: um conceito escorregadio. A maioria das pessoas define o termo simplesmente listando as coisas que eles acham que são importantes ou desejáveis nos tribunais. Ibid., p. 7.

[873] Tradução livre: tais tópicos como a seleção judicial, conduta e gestão, bem como a gestão dos tribunais. Inclui a consideração de regulamentação e procedimento judicial, tais como os melhorados procedimentos pré-julgamento. ADAMS, Eldridge. Courts and Computers. Chicago: American Judicature Society, 1972. p. 29. Apud WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. *What is Judicial Administrator? A tedius effort to explain some basic concepts.* Op. cit., p. 7.

[874] Tradução livre: inclui atividades em curso em tais campos como organização do sistema judicial e da estrutura, treinamento e desenvolvimento de juízes e administradores de tribunais, articulação de procedimentos flexíveis e eficazes para apreciação ordenada de casos e abordagens eficientes e sistemas para a obtenção e gestão de recursos como pessoal, equipamento e registros. Id.

[875] Tradução livre: desenvolvendo um conceito de administração judicial dita que não se trata apenas de um conjunto de procedimentos, metas ou reformas que podem estar atualmente em voga. WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. *What is Judicial Administrator? A tedius effort to explain some basic concepts.* Op. cit., p. 8.

– except legal doctrinal considerations, insofar as they dispose of the particular factual and legal claims presented in a case".[876] Esclarece que "*What this definition implies is that there is a set of people—most but not all of whom work in the courts—who share a role norm, and judicial administration is all the factors that direct and influence those people".*[877] Logo, em síntese, pode-se afirmar que a "*judicial administration is a set of factors that influence the behavior of people responsible for helping courts process cases*".[878]

Compilando todas as ponderações tecidas por eles, esclarecem, por fim, Russell R. WHEELER e Howard R. WHITCOMB que

> *the study of judicial administration examines the directions and influences in order to learn how they operate and what their consequences are. The study of judicial administration can help the practitioner understand why court-system actors behave as they do, how the factors that influence their behavior might be manipulated to reach certain ends, and what the consequences of such manipulations have been. The study of judicial administration can help social scientists understand who gets what through the courts and how they get it, and, more generally, understand the operation of social, political, and organizational factors in a specific environment. As a matter of fact, the study of judicial administration has much in common with the study of the "judicial process," a domain inhabited primarily by small groups of social scientists and lawyers, and the judicial-process literature can inform much of the study of judicial administration*.[879]

Héctor FIX-FIERRO pondera que a administração judiciária é um instituto mais amplo que gestão judicial, de forma que a engloba. Isso porque, segundo ele a gestão está relacionada com as pessoas dentro da organização de forma a levar a

---

[876] Tradução livre: a direção das influências sobre as atividades daqueles que são esperados para contribuir para um processamento de caso justo e eficiente, exceto considerações doutrinárias legais, na medida em que dispor das alegações factuais e legais particulares apresentadas em um caso. WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. *What is Judicial Administrator? A tedius effort to explain some basic concepts.* Op. cit., p. 8.

[877] Tradução livre: O que esta definição implica é que há um conjunto de pessoas e a maioria, mas não são todos os que trabalham nos tribunais, que compartilham um papel padrão, e administração judiciária é em todos os fatores que diretatamente influencia essas pessoas. Id.

[878] Tradução livre: administração judiciária é um conjunto de fatores que influenciam o comportamento das pessoas responsáveis por ajudar os casos de processos judiciais. Ibid., p. 3.

[879] Tradução livre: O estudo da administração judiciária examina as indicações e influências a fim de aprender como eles funcionam e quais as suas consequências. O estudo da administração judiciária pode ajudar o praticante a entender por que os atores do sistema judicial se comportam como tal, como os fatores que influenciam o seu comportamento podem ser manipulados para atingir determinados fins, e quais as consequências de tais manipulações. O estudo da administração judiciária pode ajudar os cientistas sociais a entenderem quem recebe o quê através dos tribunais e como eles o obtêm, e, em geral, a compreender o funcionamento de fatores sociais, políticos e organizacionais em um ambiente específico. De fato, o estudo da administração judiciária tem muito em comum com o estudo do "processo judicial", um domínio habitado principalmente por pequenos grupos de cientistas sociais e advogados, e a literatura do processo judicial pode informar muito sobre o estudo da administração judiciária. Ibid., p. 12.

eficiência dos tribunais, já a administração se destina a organização em si.[880] Considerando os estudos realizados, poderíamos, *a prima facie*, concordar com o referido autor e também reproduzir esta diferenciação no trabalho desenvolvido, porém não o faremos, em razão de que a grande maioria dos autores que trabalharam sobre o sistema judiciário estadunidense não o fizeram. Tratando, portanto, a administração judiciária e a gestão judicial, a rigor, como sinônimos.

Ainda que o referido autor trace tal perfil diferenciado, tal aspecto não interfere, de modo geral, na sua análise. Assim é que, vale mencionarmos que a administração judiciária para ele envolve os seguintes aspectos: *"- the governance of the court system, i.e., the definition of the general guidelines and policies of the organization; - the administration of the professional status of judges and other judicial officials; - the general organization of judicial work proper; - the administration of judicial resources, including the decision to establish new courts or to rationalize existing ones*".[881]

Podemos encontrar a administração judiciária também como aliada aos mecanismos de reforma judicial, pois Philip L. DUBOIS e Keith O. BOYUM, ao tratar deste tema dentro de uma perspectiva de um contingente significativo de processos judiciais, ponderam que há três opções básicas para lidar com esta situação: *"(1) increasing the resources for handling them, (2) reducing the number of cases entering the system, and (3) doing something to improve the handling of cases that have entered the system*".[882] Logo, nota-se que qualquer uma das alternativas a serem adotadas se referem à administração judiciária.

Segundo James A. GAZELL quando um Estado resolve proceder uma reforma no seu sistema judicial, isso tudo ligado ao aspecto organizacional e gerencial, devem ser observadas sete medidas:

---

[880] FIX-FIERRO, Héctor. ***Courts, Justice and Efficiency****: a socio-legal study of economic rationality in adjudication.* Op. cit., p. 207.

[881] Tradução livre: a governança do sistema judicial, ou seja, a definição das orientações e políticas da organização gerais; - a administração do status profissional dos juízes e outros funcionários judiciais; - a organização geral do trabalho judicial adequado; - a administração de recursos judiciais, incluindo a decisão de estabelecer novos tribunais ou para racionalizar os já existentes. Ibid., p. 209.

[882] Tradução livre: (1) aumentar os recursos para lidar com eles, (2) redução do número de casos que entram no sistema, e (3) fazer algo para melhorar o tratamento dos casos que entraram no sistema. DUBOIS, Philip L.; BOYUM, Keith O.. *Court Reform: the politics of institutional change.* p. 27-51. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993. p. 19.

> *(1) the establishment of a central judicial policy-making body, such as a judicial council with judges, other lawyers, and the public; a judicial conference with judges and court administrators; or the state supreme court, or a single chief executive, such as the chief justice;*
> *(2) the creation of a state judicial administrator to help form and implement court policies;*
> *(3) the authorizing of this high state tribunal to make all rules of practice and procedure;*
> *(4) the granting of power to the tribunal to assign judges and court-related employees from one jurisdiction to another as needs arise;*
> *(5) the provision of state financing of virtually all judicial expenses;*
> *(6) the enactment of a court personnel system; and*
> *(7) the unification of all lower courts*.[883]

Para tanto, ele desenvolveu a análise do Estado de Michigan, que em meados de 1975 procedeu tal reforma. E como resultado o Estado se tornou mais próximo de chegar ao que seria o ideal, ou seja, "*a judicial system which is highly competent, equitable, evenhanded, and efficient*".[884]

Assim é que Antônio Ernani Pedroso CALHÃO ao tratar sobre o papel da *court management*, "com atribuições organizacionais centradas nas ações de planejamento, execução e avaliação das ações modeladas por uma política pública de justiça"[885], pondera que que tal circunstância não surgiu de maneira corriqueira, mas "é produto de uma profunda transformação no seio das democracias constitucionais, em que o Poder Judiciário foi alçado à garante dos direitos fundamentais do cidadão".[886]

Com relação aos princípios que envolvem a administração judiciária americana, o *National Center for State Courts* a fim de unificar a temática, os compilou e os reformulou. De forma que os princípios atinentes à governança, que podem ser considerados como os gerais sobre a administração judiciária, são os seguintes:

---

[883] Tradução livre: (1) a criação de um órgão de decisão política judicial central, tal como um conselho judicial com os juízes, outros advogados, e ao público; uma conferência judicial com juízes e administradores de tribunais; ou a suprema corte do estado, ou um único executivo-chefe, como o chefe de justiça; (2) a criação de um administrador judicial do estado para ajudar a formar e implementar políticas judiciais; (3) o gestor deste alto tribunal do Estado para fazer todas as regras de prática e procedimento; (4) a concessão de poder ao tribunal para atribuir os juízes e funcionários relacionados com o tribunal de uma jurisdição a outra medida que as necessidades surgem; (5) a prestação de estado financiamento de praticamente todas as despesas judiciais; (6) a promulgação de um sistema de pessoal do tribunal; e (7) a unificação de todos os tribunais inferiores. GAZELL, James A.. ***The future of State Court Management.*** Op. cit., p. 59.

[884] Tradução livre: Um sistema judicial que é altamente competente, justo, imparcial e eficiente. Id.

[885] CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça Célere e Eficiente**: uma questão de governança. Op. cit., p. 247.

[886] Id.

> *Principle 1: Effective court governance requires a well-defined governance structure for policy formulation and administration for the entire court system.*
> *Principle 2: Judicial leaders should be selected based on competency.*
> *Principle 3: Judicial leaders should focus attention on policy level issues while clearly delegating administrative duties to court administrators.*
> *Principle 4: Court leadership, whether state or local, should exercise management control over all resources that support judicial services within their jurisdiction.*
> *Principle 5: The court system should be organized to minimize the complexities and redundancies in court structures and personnel.*
> *Principle 6: Court leadership should allocate resources throughout the state or local court system to provide an efficient balance of workload among judicial officers and court staff.*
> *Principle 7: Court leadership should ensure that the court system has a highly qualified, competent and well-trained workforce*. [887]

Relevante também se mostra o princípio que foi classificado dentre a área do *Decision-Making* e do *Case Administration*, que trata da celeridade, vejamos: "*Principle 11: Court procedures should be simple, clear, streamlined and uniform to facilitate expeditious processing of cases with the lowest possible costs*". [888]

Ultrapassada esta questão, ao apontar que a administração judiciária envolve três áreas distintas (direito, ciência política e administração pública), James A. GAZELL, em 1975, relatava a falta de preocupação dos estudiosos no que tange ao estudo da administração envolvendo o direito. Vejamos:

> *Academicians in these fields have neglected to examine this area and one of its most critical segments, state trial-court bureaucracies. Law professors and political scientist have tended to devote almost exclusive attention to the study of substantive and procedural case law and have tended to ignore the managerial problems of judicial organizations at all levels. Lawyers and judges are often too preoccupied with their daily work to explore this area meticulously. Public administration scholars have usually centered their attention on managerial problems confronting the executive branches of government at the federal, state, and local levels*. [889]

---

[887] Tradução livre: Princípio 1: efetiva governação do tribunal exige uma estrutura de governança bem definida para a formulação de políticas e administração de todo o sistema judicial. Princípio 2: líderes judiciais devem ser selecionados com base na competência. Princípio 3: Líderes judiciais devem focar a atenção em questões de nível de política, delegando claramente funções administrativas para administradores de tribunais. Princípio 4: liderança Tribunal, seja estadual ou local, deverá exercer o controle de gestão de todos os recursos que suportam serviços judiciais dentro de sua jurisdição. Princípio 5: O sistema judicial deve ser organizado para minimizar as complexidades e despedimentos nas estruturas judiciais e pessoal. Princípio 6: Tribunal líder deve alocar recursos em todo o sistema de tribunal estadual ou local para fornecer um equilíbrio eficiente do trabalho entre os magistrados e funcionários judiciais. Princípio 7: Tribunal líder deve assegurar que o sistema judicial tenha uma mão de obra altamente qualificada competente e bem treinada. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***Principles for Judicial Administration***. Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2012. p. ii.

[888] Tradução livre: Princípio 11: Os processos judiciais devem ser simples, claros, simples e uniformes a fim de facilitar o processamento célere dos casos com os menores custos possíveis. Ibid., p. iii.

[889] Tradução livre: Acadêmicos nestas áreas têm negligenciado a analise desta área e um dos seus segmentos mais críticos, as burocracias julgadas pelo tribunal do estado. Professores de Direito e cientistas políticos tendem a dedicar uma atenção quase exclusiva para o estudo da jurisprudência substantiva e processual e tendem a ignorar os problemas de gestão das organizações

Justifica esta afirmação na medida em que analisou a produção voltada a esta temática e constatou que "*in the International Index to Periodical Literature (I.I.P.L.) and the Social Science and Humanities Index (S.S.H.I.), between 1910 and December 1969, the author found only thirty-two articles directly germane to this field. This output averages approximately one article every two years*".[890] No mesmo período, verificou que no *Public Affairs Infomation Service (P.A.I.S.)* foram publicados 103 artigos.

Vale notar que, neste estudo por ele realizado, embora tenha considerado inicialmente que é necessário um maior aprofundamento pelos operadores do direito nessa temática, apurou também que o Direito é a área que tem demonstrado maior interesse na administração judiciária. "*However, even in this profession, interest in judicial management has increased sharply only since 1950*".[891]

Adentraremos agora nas questões de aplicação em si da administração judiciária. De maneira que podemos afirmar que ela se torna relevante para os tribunais, em razão de alguns pontos fundamentais. O primeiro deles é a tentativa de redução do tempo que leva para o julgamento de um caso, ou seja, diminui o atraso na resolução do conflito. Além dele, se mostra também o volume de procedimentos, que muitas vezes com medidas administrativas podem ser suprimidos ou até mesmo reduzidos.[892] A análise que faremos adiante, é um exemplo disso, pois com o estudo de caso sobre um procedimento e a aplicação das ferramentas da administração judiciária, se implementadas, podem, concretamente, melhorar o tempo final para o julgamento.

Neste cariz, James A. GAZELL pondera que "*a study of judicial management entails consideration of least eight principal facets: court organization (or consolidation); the abolition of fee offices (mainly justices of the peace); judicial*

---

judiciais em todos os níveis. Advogados e juízes são muitas vezes demasiado preocupados com seu trabalho diário para explorar esta área meticulosamente. Estudiosos da administração pública têm geralmente centrada sua atenção sobre problemas de gestão enfrentados os ramos executivos do governo nos níveis federal, estadual e local. GAZELL, James A.. ***State Trial Courts as Bureaucracies****: a study in judicial management.* Op. cit., p. 11.

[890] Tradução livre: no *International Index to Periodical Literature (I.I.P.L.)* e no *Social Science and Humanities Index (S.S.H.I.)*, entre 1910 e dezembro de 1969, o autor encontrou apenas trinta e dois artigos diretamente pertinentes a este campo. A produção média aproximadamente de um artigo é a cada dois anos. GAZELL, James A.. ***State Trial Courts as Bureaucracies****: a study in judicial management.* Op. cit., p. 11

[891] Tradução livre: No entanto, mesmo nesta profissão, o interesse na gestão judicial aumentou acentuadamente somente desde 1950. Ibid., p. 12.

[892] WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. *What is Judicial Administrator? A tedius effort to explain some basic concepts.* Op. Cit., p. 15.

leadership; court congestion (or delay); staff functions; judicial selection and tenure; judicial discipline, removal, and retirement; and the operational coordination of courts and the other segments of the justice system".[893]

Anelando-se Russell R. WHEELER e Howard R. WHITCOMB afirmam que estão compreendidas nas atribuições da administração judiciária, de uma maneira ampla, as seguintes situações:

> *1. Role norms, including the just-and-efficient-case-processing norm*
> *2. Attitudes and values*
> *3. Environmental, organizational, or economic pressures, such as the pressure on judges to avoid heavy backlogs – or the judge's duty to give each case adequate time*
> *4. Persuasive tactics, such as a state-court administrator's trying to convince a local court clerk to provide the state office with case-flow data*
> *5. Standing orders, such as case or statutory law defining judicial procedure, or a court's rules of procedure*
> *6. Specific directives, such as a judge's instructions to a courtroom deputy*.[894]

Cole Blease GRAHAM JR. indica que, em 1937, dois pesquisadores – Luther Gulick e Lyndall Urwick, ao tratar sobre a gestão de recursos do tribunal, desenvolveram alguns componentes para fazê-lo. O que pode ser configurado pela sigla *POSDCORB*, de forma que cada letra corresponde a um aspecto do gerenciamento. Vejamos:

> *Planning—is working out in broad outline the things that need to be done and the method for doing them to accomplish the purpose set for the agency or enterprise*

---

[893] Tradução livre: um estudo da gestão judicial implica considerar ao menos oito principais facetas: organização tribunal (ou consolidação); a abolição da taxa de escritórios (principalmente juízes de paz); liderança judicial; congestionamento tribunal (ou atraso); funções de pessoal; seleção e mandato judicial; judicial disciplina, remoção e aposentadoria; e a coordenação operacional dos tribunais e os demais segmentos do sistema de justiça. GAZELL, James A.. ***State Trial Courts as Bureaucracies****: a study in judicial management.* Op. cit., p. 12. Pondera o autor, ainda que a "*judicial management also possesses two kinds of formal organizations. One kind consists of a body of knowledge with regard to its eight principal facets. The other kind consists of associations unique to this area – such as the American Judicature Society and the Institute of Judicial Administration*". Tradução livre: Gestão judiciária também possui dois tipos de organizações formais. Um tipo consiste de um conjunto de conhecimentos no que diz respeito as suas oito principais facetas. O outro tipo é constituído por associações únicas para esta área - como a *American Judicature Society* e o *Institute of Judicial Administration*. Ibid., p. 15.

[894] Tradução livre: 1. Normas de função, incluindo a norma *just-and-efficient-case-processing*; 2. Atitudes e valores; 3. Pressões do ambiente, organizacionais ou econômicas, tais como a pressão sobre os juízes para evitar atrasos pesados - ou o dever do juiz para dar a cada caso o tempo adequado; 4. Táticas persuasivas, como um administrador de Tribunal Estadual tentar convencer um funcionário do tribunal local para fornecer o escritório do estado com *case-flow* de dados; 5. Ordens permanentes, tais como caso ou disposições legais que definem o procedimento judicial, ou regras de um tribunal de procedimento; 6. Diretivas específicas, tais como instruções de um juiz para um deputado tribunal. WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. *What is Judicial Administrator? A tedius effort to explain some basic concepts.* Op. cit., p. 9.

> *Organizing—is the establishment of the formal structure of authority through which work subdivisions are arranged, defined, and coordinated for the agency's objectives*
> *Staffing—is the whole personnel function of bringing in and training the staff and maintaining favorable conditions of work*
> *Directing—is the continuous task of making decisions and embodying them in specific and general orders and instructions and serving as the leader of the enterprise*
> *Coordinating—is the all-important duty of interrelating the various parts of the work*
> *Reporting—is keeping those to whom the executive is responsible informed as to what is going on, which thus includes keeping the executive and all subordinates informed through records, research, and inspection*
> *Budgeting—consists of fiscal planning, accounting, and control*.[895]

Logo, diante dos elementos acima traçados pelos autores, podemos observar que, de uma maneira geral, os atributos da administração judiciária americana são os mesmos. Eles abrangem desde a questão estrutural do tribunal, passando pela questão financeira, até aspectos que envolvem o papel do juiz dentro da sua unidade. Portanto, cuida-se de um perfil que engloba todo o Judiciário.

Corroborando, David SAARI indica que quando nos referimos a gestão dos tribunais, cinco palavras são fundamentais: "*environment, complexity, rationality, structure, and process*".[896]

O ambiente pode ser entendido de uma forma volátil, de maneira que, por exemplo, os magistrados estão inseridos dentro do sistema, mas testemunhas e jurados nem sempre. De maneira que até se poderia diferenciar em duas esferas, a geral e a específica.[897]

A complexidade fica a cargo da análise que é feita em seu âmbito horizontal, diante do território que abrange, e vertical, de acordo com as estruturas que o tribunal possui, por exemplo se possuem ou não escritórios administrativos.[898]

A racionalidade "*is used to describe the logical, orderly, predictable, and reasonable features of organizations*".[899] Logo, o gerente é uma ferramenta nítida

---

[895] Tradução livre: Planejamento - está trabalhando em linhas gerais as coisas que precisam ser feitas e o método para fazê-las para realizar o objetivo estabelecido para a agência ou empresa; Organização - é o estabelecimento da estrutura formal de autoridade por meio do qual subdivisões de trabalho são organizados, definidos e coordenados para os objetivos da Agência; *Staffing* - é toda a função de pessoal de trazer e formação do pessoal e manutenção das condições favoráveis de trabalho; Direção - é a tarefa contínua de tomar decisões e incorporando-os em ordens e instruções específicas e gerais e servindo como o líder da empresa; Coordenação - é o dever mais importante de inter-relacionar as diversas partes da obra; Relatórios - é manter aqueles a quem o executivo é responsável informado sobre o que está acontecendo, o que inclui, assim, manter o executivo e todos os subordinados informados através de registros, pesquisa e inspeção; Orçamento - consiste de planeamento fiscal, contabilidade e controle. GRAHAM JR., Cole Blease*. Reshaping the Courts: Traditions, Management Theories, and Political Realities.* Op. cit., p. 19.

[896] Tradução livre: ambiente, complexidade, racionalidade, estrutura e processo. SAARI, David J.. ***American court management****: Theories and practices.* Op. cit., p. 26.

[897] Id.

[898] Ibid., p. 26-27.

desta característica, na medida em que é um instrumento para uma melhor utilização de recursos com o atingimento de um fim.

A estrutura, por sua vez, pode ser comparada "*the skeleton of a human body*".[900] Já o processo, "*in an organization denotes the more dynamic properties in an organization*".[901] Vale notar que o termo processo que se refere o autor é o modo de fazer, o método. A exemplo dos processos de mudanças, de liderança, etc. e até mesmo processos internos dos tribunais, tais como de fluxo de caixa e de pessoal.[902]

Tudo isso para compreender que os termos chaves dentro da estrutura que ele adotou, transmitindo para a questão do gerencialmente judicial, são: o ambiente do tribunal, o campo de racionalidade organizacional, a estrutura jurisdicional, os processos judiciais e, por fim, a complexidade do tribunal.

É nesta seara que podemos inserir a racionalização da justiça. Wolf HEYDEBRAND e Carroll SERON, ao analisar as cortes federais, apontam que as principais dimensões da racionalização da justiça são:

> *Respect for a "Business" Orientation. Beginning with the Taylorism panacea of scientific management, there has been a trend toward the introduction of business methods of management and improvement of cost-effectiveness and productivity into courts as service organizations.*
> *Decline of a "Service" Orientation. There has been a transformation of courts as service organizations dominated by a professional elite – judges – into an administrative agency in which a new technical-instrumental rationality designed to achieve results (…).*
> *Legitimation of Court Administration. One may trace a spillover effect from judicial administration to judicial procedure such that attempts to streamline, rationalize, and simplify administrative procedures in courts have begun to affect judicial outcomes.*[903]
> *Diminution of Independence. There has been a gradual incorporation of courts into a broader system, that is, into a "justice system." This (...) seeks to maximize systemic flexibility, informalism, decentralization, "results" in terms of case disposition and termination, efficiency, reduction of delay, productivity, speed, and cost-effectiveness, as well as the*

---

[899] Tradução livre: é utilizada para descrever as características lógicas, ordenadas, previsíveis e razoáveis das organizações. SAARI, David J.. ***American court management****: Theories and practices.* Op. cit., p. 27.

[900] Tradução livre: ao esqueleto de um corpo humano. Id.

[901] Tradução livre: em uma organização indica as propriedades mais dinâmicas numa organização. Ibid., p. 28.

[902] Id.

[903] Neste ponto específico, relevante mencionar que o autor traz uma ponderação no sentido de que o gerenciamento de algumas situações podem levar a alteração da legislação processual e que "*whereas adjudication dovetails with a professional model of justice, procedural changes that increase the flexibility, informalism, and efficiency of this process can be said to complement a technocratic model of justice*". Tradução livre: Considerando julgamento se encaixa com um modelo profissional da justiça, mudanças de procedimento que aumentam a flexibilidade, informalismo e eficiência deste processo pode ser dito para complementar um modelo tecnocrático da justiça. HEYDEBRAND, Wolf; SERON, Carroll. ***Rationalizing Justice: the political economy of Federal District Courts.*** Op. cit., p. 13-14.

> *overall viability of the system as a whole; indeed, under the impact of technocratization courts and judges are seen as only one part of a larger, interdependent network.*
> *Decline of Autonomy of Judicial Branch. A trend toward the incorporation of courts, judges, and the third branch of government into the executive branch, including administrative and regulatory agencies (…).*[904]

Observa-se que os autores analisam a racionalização como sendo, *a prima facie*, "*as a combination of different processes such as systematization, codification of procedures, simplification, and routinization of work. These processes are governed by the principles of efficiency, productivity, cost-effectiveness, and the optimization of resources such as time, space, energy, organization, and human services*".[905] Complementa Carl MCGOWAN ao mencionar que "*the field of judicial administration is a particularly appropriate place for the use of models*".[906]

Os autores que traçaram este perfil da racionalização da justiça, ainda, acrescentam que a racionalização do sistema judicial pode ser entendida como uma causa e consequência da crise que envolve este sistema e também o Estado de Direito.[907]

Interessante também mencionar que James A. GAZELL, ao escrever um artigo sobre as contribuições do juiz Potter Stewart para a administração judiciária, pondera que para o referido magistrado, três são as áreas para a aceleração da

---

[904] Tradução livre: Respeito por uma Orientação Negocial. Começando com a panaceia taylorista de gestão científica, tem havido uma tendência para a introdução de métodos de negócio de gestão e melhoria da relação custo-eficácia e produtividade em tribunais como organizações de serviços. Declínio de uma orientação "serviço". Houve uma transformação dos tribunais como organizações de serviços dominados por uma elite profissional - juízes - em uma agência administrativa em que uma nova racionalidade técnico-instrumental projetado para alcançar resultados (...). Legitimação da Administração Tribunal. Pode-se traçar um efeito de transbordamento da administração judiciária para procedimento judicial de tal forma que as tentativas de simplificar, racionalizar e simplificar os procedimentos administrativos em tribunais começaram a afetar os resultados judiciais. Diminuição da Independência. Houve uma incorporação gradual dos tribunais em um sistema mais amplo, isto é, em um "sistema de justiça." Isso (...) procura maximizar sistêmica flexibilidade, informalismo, a descentralização, "resultados" em termos de caso disposição e terminação, eficiência, redução de atraso, a produtividade, a velocidade, e eficiência de custos, bem como a viabilidade global do sistema como um todo; de fato, sob o impacto dos tribunais tecnocratização e juízes são vistos como apenas uma parte de uma rede maior, interdependentes. Declínio da Autonomia da *Judicial Branch*. A tendência para a incorporação dos tribunais, juízes, e o terceiro ramo do governo no poder executivo, incluindo agências administrativas e regulamentares. HEYDEBRAND, Wolf; SERON, Carroll. ***Rationalizing Justice: the political economy of Federal District Courts.*** Op. cit., p. 13-14.

[905] Tradução livre: como uma combinação de diferentes processos tais como a sistematização, codificação de procedimentos, a simplificação e rotinização do trabalho. Estes processos são regidos pelos princípios da eficiência, produtividade, custo-eficácia e a optimização dos recursos, tais como tempo, espaço, energia, organização e serviços humanos. Ibid., p. 30.

[906] Tradução livre: O campo da administração judiciária é um lugar particularmente apropriado para o uso de modelos. MCGOWAN, Carl. *The Shape of Reform: drafting the court organization standards.* Op. cit., p. 65.

[907] HEYDEBRAND, Wolf; SERON, Carroll. ***Rationalizing Justice: the political economy of Federal District Courts.*** Op. cit., p. 44.

resolução judicial. São elas: mudanças estruturais, ações gerenciais (ligadas a ideia de supervisão) e alterações processuais.[908] O que, notadamente, deve ser feito por meio da administração judiciária. Até porque segundo o renomado estudioso David J. SAARI: "*Management is a thinking opportunity as well as a doing opportunity*".[909]

À vista das dificuldades narradas por James A. GAZELL e mencionadas neste tópico, para que se possa implementar a prática do gerenciamento dentro de uma unidade judicial, necessário a observância de três pontos fundamentais:

> *First, the acquisition and degree of managerial awareness varies directly with the gravity of the internal problems and the external pressures confronting an organization. Internal difficulties include primarily a judicial resistance to substantial change, reinforced by at least four mechanisms: habit, an incessant stream of cases, traditionally broad discretion accorded to judges in their efforts to surmount their workloads, as well as a fear of diminished authority and status. These intraorganizational forces converge to aggravate the problems enumerated in the introduction to this. External vectors conducive to change include four additional stimuli: growing population, advancing technology, a desire to emulate programs that succeed in other jurisdictions, and criticism from bar groups and the mass media. Second, this mode of consciousness results in substantial changes in judicial operations to alleviate the intra- and extraorganization pressures. Third, the accruing innovations correct or alleviate long-standing problems but spawn a set of less serious troubles, which, in turn, further sharpen the managerial acumen of judges as they repeat this syndrome*.[910]

Como uma tentativa de auxiliar na implementação de tal instituto, observamos que a primeira recomendação que surgiu sobre a administração judiciária para os tribunais, segundo Carl MCGOWAN, foi em 1937 pela *American*

---

[908] GAZELL, James A.. *Justice Potter Stewart's Philosophy of Federal Judicial Administration.* p. 101-113. In: SWANSON, Charles R.; TALARICO, Susette M. (Ed.). ***Court Administration****: Issues and Responses.* Georgia: Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia, 1987. p. 108.

[909] Tradução livre: "Gestão é uma oportunidade de pensar, bem como uma oportunidade de fazer". SAARI, David J.. ***American court management****: Theories and practices.* Op. cit., p. 112.

[910] Tradução livre: Em primeiro lugar, a aquisição e grau de consciência gerencial varia diretamente com a gravidade dos problemas internos e as pressões externas que confrontam uma organização. Dificuldades internas incluem, principalmente, uma resistência judicial para mudança substancial, reforçado por, pelo menos, quatro mecanismos: hábito, um fluxo incessante de casos, tradicionalmente amplo e o poder discricionário reconhecido aos juízes em seus esforços para superar, suas cargas de trabalho, bem como o medo da autoridade e status diminuído. Estas forças intraorganizacionais convergem para agravar os problemas enumerados na introdução a estes vetores externos favoráveis mudam e incluem quatro estímulos adicionais: população crescente, a tecnologia avançanda, o desejo de imitar os programas que tiveram sucesso em outras jurisdições, e críticas da ordem e dos meios de comunicação. Em segundo lugar, este modo de consciência resulta em mudanças substanciais nas operações judiciais para aliviar as pressões organizacionais intra e extra. Em terceiro lugar, as inovações provenientes corrigem ou aliviam problemas de longa data, mas geram um conjunto de problemas menos graves, que, por sua vez, aguçam ainda mais a perspicácia de gestão dos juízes, como eles repetem esta síndrome. GAZELL, James A.. ***State Trial Courts as Bureaucracies****: a study in judicial management.* Op. cit., p. 124.

Bar Association. Que no ano seguinte a publicou em seu anuário.[911] Também lançados por ela, os denominados *Standards Relating to Court Organization*[912], que são considerados como padrões, ou princípios, da organização judicial tiveram a sua primeira publicação em 1974 e a segunda em 1990.[913]

Neste aspecto também se insere o *caseflow*, que podemos identificar as suas características dispostas acima como um dos pontos fundamentais para a implementação da gestão, na medida em que ele é um instrumento de grande valia na organização dos fluxos de trabalho pelo magistrado.

Embora diretamente relacionado ao *case management* o *caseflow* é também utilizado pelo magistrado na organização do seu gabinete de um modo geral. Isso porque alguns dos questionamentos que envolve o estudo deste instituto são os seguintes: "*Is it time to examine how your court is organized? Is it time to update the way cases are managed*?".[914]

Assim é que, em 1985, um dos itens expostos (seção 2.50) na *National Conference of State Trial Judges (NCSTJ)* que publicou o *Standards Relating to Court Delay Reduction*, se tornou o princípio geral do *caseflow*. Relevante trazer à lume um trecho da sua redação: "*To enable just and efficient resolution of cases, the court, not the lawyers or litigants, should control the pace of litigation. A strong judicial commitment is essential to reducing delay and, once achieved, maintaining a*

---

[911] MCGOWAN, Carl*. The Shape of Reform: drafting the court organization standards.* Op. cit., p. 65.

[912] Em sua primeira publicação a metodologia adotada foi de se utilizar de "folhas soltas" (*loose-leaf*), a fim de que, com as próximas edições, possam ser inseridas atualizações. Esta primeira versão foi resultado dos vastos estudos ocorridos na década de 70, bem como tratou dos basilares da administração judiciária. A segunda, por sua vez, tratou-se de aperfeiçoá-los. GRAHAM JR., Cole Blease. *The American Bar Association's Standards Relating to Court Organization: a general review.* p. 101-119. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993. p. 101.

[913] Tal temática será novamente abordada quando tratamos das ferramentas desenvolvidas pelo *NCSC*, dentro do escopo dos pilares da administração judiciária.

[914] Tradução livre: É hora de analisar a forma como o seu tribunal está organizado? É hora de atualizar a forma como os casos são geridos?. DRESSEL, William F.. ***Court Organization and Effective Caseflow Management****: time to redefine*. Nevada: *The National Judicial College*, 2010. p. 1.

current docket".[915] Logo, a "*efficiency and accountability are additional reasons for judges to actively manage caseflow*".[916]

Os elementos fundamentais da gestão, segundo *The National Judicial College* representado por seu presidente na época William F. DRESSEL, quando procedeu estudo especificadamente sobre o *caseflow*, são os seguintes:

> *(1) judicial leadership; (2) early and continuous judicial supervision of case progress including meaningful pretrial court events and realistic pretrial schedules; (3) differentiated case management; (4) firm and credible hearing/trial dates with an appropriate continuance policy; (5) observance of time standards and goals; (6) effective trial management; (7) management of court events after initial disposition; (8) ongoing communication and consultation with all necessary court agencies; and (9) an information system to support caseflow management*. [917]

O *National Center for State Courts* exerce um relevante papel no que tange a esta temática[918], como por exemplo, em 1991, que desenvolveu um curso de capacitação para juízes e administradores judicias, por meio de vídeo, com três palestrantes renomados – Maureen M. Solomon, Ernest C. Friesen e Barry Mahoney, denominado de *Caseflow Management Principles and Practices: how to succeed in justice*.[919]

Embora não relacionados diretamente ao *caseflow*, mas de importância suprema diante da administração judiciária de um tribunal, iremos tratar agora de

---

[915] Tradução livre: Para permitir a justa e eficiente resolução dos casos, o tribunal, não os advogados e litigantes, deve controlar o ritmo de litígio. Um forte compromisso judicial é essencial para reduzir atrasos e, uma vez alcançada, a manutenção de uma pauta atual. *NATIONAL CONFERENCE STATE TRIAL JUDGES, STANDARDS RELATING TO COURT DELAY REDUCTION. American Bar Association*, 1985. Apud KUBAN, Gerald B.. ***Human Resources in Courts.*** Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2002. p. 1.

[916] Tradução livre: eficiência e a responsabilidade são razões adicionais para os juízes para gerenciar ativamente *no fluxo de processos*. DRESSEL, William F.. ***Court Organization and Effective Caseflow Management****: time to redefine*. Op. cit., p. 9.

[917] Tradução livre: (1) liderança judicial; (2) realização de supervisão judicial prematura e contínua do caso em progresso, incluindo eventos do tribunal pré julgamento e realista calendário pré-julgamento; (3) gestão de casos diferenciados; (4) firme oitiva / julgamento com datas confiáveis com uma política de continuidade adequada; (5) observância tempo padrão e meta; (6) gestão de julgamento eficaz; (7) gestão de eventos tribunal depois de disposição inicial; (8) comunicação permanente e consulta com todas as agências judiciais necessárias; e (9) um sistema de informação de apoio à gestão *do fluxo de processos*. Ibid., p. 15.

[918] Acrescenta, ainda, William F. DRESSEL que "*in 2009, the National Center for State Courts published a report that identified 41 states and the District of Columbia had established time standards. Courts can use this document to support the importance of time standards*". Tradução livre: Em 2009, o *National Center for State Courts* publicou um relatório que identificou 41 Estados e no Distrito de Columbia tinha estabelecido padrões de tempo. Tribunais podem usar este documento para apoiar a importância de padrões de tempo. Ibid., p. 19.

[919] *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***Caseflow Management Principles and Practices****: how to succeed in justice.* Denver: Institute for Court Management of the National Center for State Courts. 1991.

duas ferramentas desenvolvidas pelo *National Center for State Courts*, denominadas de *High Performance Court Framework* e o *CourTools*.

O *High Performance Court Framework* é um instrumento pelo qual o *National Center for State Courts* sugere aos tribunais uma série de medidas que eles podem adotar para desenvolver uma melhoria no desempenho das suas atividades já em andamento.

Estas medidas são constituídas por seis elementos chave:

> *1. Administrative Principles define high performance. They indicate the kind of administrative processes judges and managers consider important and care about.*
> *2. Managerial Culture is the way judges and managers believe work gets done. Building a supportive culture is key to achieving high performance.*
> *3. Perspectives of a high performing court include: (a) Customer, (b) Internal Operating, (c) Innovation, and (d) Social Value.*
> *4. Performance Measurement builds on CourTools to provide a balanced assessment in areas covered by the Customer and Internal Operating Perspectives.*
> *5. Performance Management concerns the Innovation Perspective and uses performance results to refine court practices on the basis of evidence-based innovations. It also fulfills the Social Value Perspective by communicating job performance to the public and policy makers.*
> *6. The Quality Cycle is a dynamic, iterative process that links the five preceding concepts into a chain of action supporting ever-improving performance.*[920]

Os princípios administrativos, como noção essencial para o alto desempenho do tribunal, destinados à juízes e à administradores judiciais, se consubstanciam nos seguintes: "*(1) giving every case individual attention; (2) treating cases proportionately; (3) demonstrating court procedures are fair and understandable; and (4) exercising judicial control over the legal process*".[921] Porém, interessante ponderar que os resultados da sua observância ou inobservância variam de acordo com a cultura gerencial dos tribunais. Isso porque eles podem

---

[920] Tradução livre: 1. Princípios administrativos definem alto desempenho. Eles indicam o tipo de processos, e o que juízes e gerentes administrativos consideram importante e se preocupam. 2. Cultura Gerencial é a maneira juízes e gerentes acreditam que o trabalho é feito. A construção de uma cultura de apoio é fundamental para atingir alto desempenho. 3. Perspectivas de um tribunal de alto desempenho incluem: (a) Cliente, (b) de funcionamento interno, (c) Inovação, e (d) valor social. 4. Medição do Desempenho baseia-se *CourTools* para fornecer uma avaliação equilibrada em áreas cobertas pelo Cliente e perspectivas operacionais internos. 5. Gestão de Desempenho diz respeito à perspectiva de inovação e usa os resultados de desempenho para refinar práticas judiciais com base em inovações baseadas em evidências. Ele também cumpre a perspectiva de valor social, comunicando o desempenho no trabalho para o público e os políticos. 6. O ciclo de qualidade é um processo dinâmico e interativo que liga os cinco conceitos anteriores em uma cadeia de ação de apoio sempre melhorar o desempenho. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***High Performance Court Framework****: A Road Map for Improving Court Management (Visual Summary - Final)*. Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2010.

[921] Tradução livre: (1) dar a cada caso atenção individual; (2) tratamento de casos proporcionalmente; (3) procedimentos judiciais demonstrando são justas e compreensíveis; e (4) exercer o controle judicial sobre o processo legal. Id.

aplicar os mesmos princípios administrativos, mas de maneira diversa, o que pode levar a implicações díspares.

O *Framework* chama a atenção para quatro perspectivas distintas que devem ser levadas em consideração dentro de uma visão estratégica global, que são: *customer perspective (procedural satisfaction e effectiveness), internal operating perspective (efficiency e productivity), innovation perspective (technology capital, organizational capital, information capital e human capital) e social value perspective (support of legitimizing authorities e public trust and confidence)*.[922] De maneira que cada uma delas, respectivamente, pretende responder os seguintes questionamentos: "*How should we treat all participants in the legal process?; What does a well functioning court do to excel at managing its work?; How can court personnel learn to respond and adapt to new circumstances and challenges?; What is a court's responsibility to the public and funding bodies?*".[923]

Implementadas as propostas do *High Performance Court Framework* ocorre o que se denomina de "*quality cycle*". "*The court administration quality cycle includes five steps: determining the scope and content of a problem, information gathering, analysis, taking action, and evaluating the results*".[924]

Com relação a esta ferramenta, Matthew KLEIMAN, um dos principais consultores de pesquisa do *National Center for State Courts*, ponderou que "*this is been like a theoretical model to understand court administration. So at the root of it, are some principles, for example courts or judges should give every case individual attention, cases should be treated proportionally, meaning, judges should spend more time on complex cases and less time on less complex cases, so this principles,*

---

[922] Tradução livre: perspectiva do cliente (processual satisfação e efetividade), perspectiva operacional interna (eficiência e produtividade), a perspectiva de inovação (capital tecnologia, capital organizacional, informações sobre capital e capital humano) perspectiva e valor social (apoio das autoridades de legitimação e a confiança do público). *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***High Performance Court Framework****: achieving high performance, a framework for courts.* Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2010. Para aprofundar o estudo sobre a efetividade, desde a sua conceituação até uma forma de exemplificação, dentro da seara judicial, ver SAARI, David J.. ***American court management****: Theories and practices.* Op. cit., p. 35-38.

[923] Tradução livre: Como devemos tratar todos os participantes do processo legal?; O que um tribunal que funcione bem fazer para se destacar na gestão de seu trabalho?; Como pode cortejar o pessoal aprender a responder e se adaptar às novas circunstâncias e desafios?; Qual é a responsabilidade de um tribunal para os organismos públicos e de financiamento?. Id.

[924] Tradução livre O ciclo de qualidade da administração dos tribunais inclui cinco etapas: determinar o alcance e o conteúdo de um problema, coleta de informações, análise, tomando ação, e avaliar os resultados. Id.

the way the cases are handled are impacted by the culture of the court" (conversa informal).[925]

Ultrapassado este instrumento, vale trazermos à lume o *CourTools*, que é também desenvolvido pelo *National Center for State Courts*. Foi acima mencionado como uma forma de critério para a avaliação, inserido na relação das seis chaves principais dentro do alto desempenho dos tribunais.

O *CourTools*, de maneira geral, é uma série de ferramentas sobre administração judiciária, na qual os tribunais podem se espelhar independentemente de auxílio de administradores judiciais ou mesmo entidades de gerenciamento. Ele foi "*designed to demonstrate the quality of service delivery, CourTools fosters consensus on what courts should strive to achieve and their success in meeting objectives in a world of limited resources*".[926] "*This balanced set of court performance measures provides the judiciary with the tools to demonstrate effective stewardship of public resources. Being responsive and accountable is critical to maintaining the independence courts need to deliver fair and equal justice to the public*".[927]

É composto por dez catálogos[928] que tratam das medidas de desempenho que os tribunais podem implementar e utilizar sem restrições, ao passo em que são medidas factíveis. "*Each of the ten CourTools measures follows a similar sequence, with steps supporting one another. These steps include a clear definition and*

[925] Tradução livre: Este tem sido como um modelo teórico para compreender a administração do tribunal. Então na raiz disso, alguns princípios, por exemplo, tribunais ou juízes deveriam dar a cada caso atenção individual, os casos devem ser tratados de forma proporcional, ou seja, os juízes devem passar mais tempo em casos complexos e menos tempo em casos menos complexos, por isso estes princípios, a forma como os casos são tratados são afetados pela cultura do tribunal. KLEIMAN, Matthew. Em entrevista realizada na sede do *National Center for State Courts*, em Williamsburg, no Estado da Virginia, nos Estados Unidos, em 29 de janeiro de 2015.

[926] Tradução livre: projetado para demonstrar a qualidade da prestação de serviços, *CourTools* promove consenso sobre o que naturalmente deve se esforçar para alcançar e seu sucesso em atingir os objetivos em um mundo de recursos limitados. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***The Purposes of Performance Measurement.*** Disponível em: <http://www.courtools.org/>. Acesso em: 22 fev. 2016.

[927] Tradução livre: Este conjunto equilibrado de medidas de desempenho tribunal fornece o Judiciário com as ferramentas para demonstrar a gestão eficaz dos recursos públicos. Ser responsável sensível e é fundamental para manter a independência os tribunais precisam fazer justiça justa e igual para o público. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***CourTools****: Giving Courts the Tools to Measure Success.* Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2005.

[928] Matthew KLEIMAN alerta que "*there are a lot of why there's only 10 measures here, this is a relevantiling new thing for courts trying to collect this data and measuring these different attributes, to the framework as part of the framework takes into count a customer perspective and internal operating and this two dimensions and four quadrants*". Tradução livre: existem várias razões de serem apenas 10 medidas aqui, isso é uma coisa relativamente nova para os tribunais, que tentam coletar esses dados e medir esses diferentes atributos, de modo que o esqueleto como parte do quadro, leve em conta uma perspectiva do cliente e operação interna e estas duas dimensões e quatro quadrantes. KLEIMAN, Matthew. Em entrevista realizada na sede do *National Center for State Courts*, em Williamsburg, no Estado da Virginia, nos Estados Unidos, em 29 de janeiro de 2015.

statement of purpose, a measurement plan with instruments and data collection methods, and strategies for reporting results".[929] Eles foram desenvolvidos a partir da integração com as áreas definidas no "*Trial Court Performance Standards with relevant concepts from other successful public – and private – sector performance measurement systems*".[930]

São eles:

> ***Measure 1. Access and Fairness***
> *Ratings of court users on the court's accessibility and its treatment of customers in terms of fairness, equality, and respect.*
> ***Measure 2. Clearance Rates***
> *The number of outgoing cases as a percentage of the number of incoming cases.*
> ***Measure 3. Time to Disposition***
> *The percentage of cases disposed or otherwise resolved within established time frames.*
> ***Measure 4. Age of Active Pending Caseload***
> *The age of the active cases pending before the court, measured as the number of days from filing until the time of measurement.*
> ***Measure 5. Trial Date Certainty***
> *The number of times cases disposed by trial are scheduled for trial.*
> ***Measure 6. Reliability and Integrity of Case Files***
> *The percentage of files that can be retrieved within established time standards and that meet established standards for completeness and accuracy of contents.*
> ***Measure 7. Collection of Monetary Penalties***
> *Payments collected and distributed within established timelines, expressed as a percentage of total monetary penalties ordered in specific cases.*
> ***Measure 8. Effective Use of Jurors***
> *Juror Yield is the number of citizens selected for jury duty who are qualified and report to serve, expressed as a percentage of the total number of prospective jurors available. Juror Utilization is the rate at which prospective jurors are used at least once in trial or voir dire.*
> ***Measure 9. Court Employee Satisfaction***
> *Ratings of court employees assessing the quality of the work environment and relations between staff and management.*
> ***Measure 10. Cost Per Case***
> *The average cost of processing a single case, by case type.*[931]

---

[929] Tradução livre: Cada uma das dez medidas *CourTools* segue uma sequência semelhante, com passos apoiando um ao outro. Estes passos incluem uma definição clara e declaração de propósito, um plano de medição com instrumentos e métodos de recolha de dados, e estratégias para comunicar os resultados. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***CourTools****: Giving Courts the Tools to Measure Success.* Op. cit.

[930] Tradução livre: *Trial Court Performance Standards* com conceitos relevantes de outros setores público bem-sucedidos – e privado – de medição de desempenho do setor. Id.

[931] Tradução livre: Medida 1. Acesso e equidade. Classificações de usuários judiciais relativas à acessibilidade do tribunal e seu tratamento dos clientes em termos de equidade, a igualdade e o respeito. Medida 2. Apuração de Índices. O número de casos de saída como uma percentagem do número de casos de entrada. Medida 3. Tempo de disposição. O percentual de casos descartados ou não resolvidos dentro de prazos estabelecidos. Medida 4. Tempo do número de casos ativos pendentes. O tempo dos casos ativos pendentes no tribunal, medido como o número de dias desde a apresentação até o momento da *aferição*. Medida 5. Julgamento com data segura. O número de vezes que os processos finalizados foram programados para julgamento. Medida 6. Confiabilidade e integridade dos arquivos dos processos. A percentagem de arquivos que podem ser recuperados dentro dos padrões de tempo estabelecidos e que cumprem as normas estabelecidas para a integralidade e exatidão dos conteúdos. Medida 7. Cobrança de sanções monetárias. Pagamentos recolhidos e distribuídos dentro cronogramas estabelecidos, expressa em percentagem

Dentre eles, para o viés do nosso foco, vale mencionar os catálogos de números 3 e 4. O primeiro "*is a fundamental management tool that assesses the length of time it takes a court to process cases*".[932] O segundo, por sua vez, se mostra de grande importância ao passo em que "*examining the age of pending cases makes clear, for example, the cases drawing near or about to surpass the court's case processing time standards. This information helps focus attention on what is required to resolve cases within reasonable timeframes*".[933]

Entrelaçada com esta ferramenta, aparece o que se denomina de *Standards* (padrões de tempo). "*Times standards to ensure timely justice have existed for over 40 years*".[934] David C. STEELMAN ao estudar sobre a experiência norte-americana com o uso deste instituto, pondera que é um algo de grande relevância para o "*court management, and more specifically, managing the progress*".[935]

Em 1983, na *Conference of State Court Administrators (COSCA)* foi promulgado o *National Time Standards*. Anos depois, a *American Bar Association (ABA)* lançou o *Time Standards* (conforme acima já mencionados). Cada Estado adotava, se assim o desejasse, quaisquer uns dois sistemas. Logo, cada Estado possui um regramento diferente acerca dos padrões de tempo. O que, ainda, destoa se analisarmos a matéria.

Assim é que o *National Center for State Courts*, como uma forma de tentar unificar, padronizar e também atualizar, desenvolveu um "*document is the result of a*

---

do total de penalidades monetárias ordenadas em casos específicos. Medida 8. Uso eficaz de Jurados. *Juror Yield* é o número de cidadãos selecionados para o serviço do júri, que são qualificados e relatar para servir, expresso como uma percentagem do número total de possíveis jurados disponíveis. Utilização jurado é a taxa na qual jurados são usados pelo menos uma vez no julgamento ou *voir dire*. Medida 9. Satisfação dos Colaboradores do Tribunal. Classificações dos funcionários judiciais que avaliaram a qualidade do ambiente de trabalho e as relações entre o pessoal e gestão. Medida 10. Custo por caso. O custo médio de processamento de um único caso, por tipo de caso. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***CourTools****: Giving Courts the Tools to Measure Success.* Op. cit.

[932] Tradução livre: é uma ferramenta fundamental de gestão que avalia o comprimento de tempo que leva um tribunal para processar casos. Id.

[933] Tradução livre: examinar a idade de casos pendentes deixa claro, por exemplo, os casos aproximados ou prestes a superar os padrões de tempo de processamento do tribunal. Essas informações ajudam a focar atenção no que é necessário para resolver o caso, dentro de prazos razoáveis. Id.

[934] Tradução livre: Normativa de tempo para garantir a justiça oportuna já existe há mais de 40 anos. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***CourTools****: Trial Court Performance Measures. Time to Disposition – Measure 3. v. 2.0 2013.* Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2005.

[935] Tradução livre: gestão dos tribunais e, mais especificamente, a gestão do progresso. STEELMAN, David C.*. Time Standards as A Court Management Tool: the experience in American State and local trial courts.* ***International Journal for Court Administration****,* abril/2010, p. 1-11. Disponível em: <http://www.iaca.ws/files/David_Steelman4-2010.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2015. p. 1.

two-year review of the more than 40 years of experience with time-to-disposition standards".[936] De forma que "*the time to disposition standards set forth in this document, based on a review of the experience of state courts, are intended to establish a reasonable set of expectations for the courts, for lawyers, and for the public*".[937]

Por exemplo: i) nos casos criminais de crimes dolosos foi estabelecido três patamares de tempo para julgamento, de forma que 75% devem ser julgados dentro de 90 dias, 90% dentro de 180 dias e 98% dentro de 365 dias; e, ii) nos casos civis também em três patamares, 75% dentro de 180 dias, 90% dentro de 365 dias e 98% dentro de 540 dias.[938]

O *Model Time Standards for State Trial Courts*, cujo nome foi dado ao projeto acima, foi recomendado, por resolução, pelo *National Association for Court Management*, em 2011. Logo, devem os tribunais adotá-lo para o estabelecimento de padrões de tempo.[939]

Dentro do estudo dos pilares da administração judiciária americana, não podemos deixar de mencionar também sobre o planejamento. Inicialmente, forçoso o esclarecimento de que o "*planning in the public sector, and specifically in the courts, is more complex and difficult than in the corporate world*".[940] De forma que E. Keith STOTT JR. concorda que o gerenciamento do tribunal deve ser visto de uma forma diferenciada das empresas privadas e outras instituições, pois cuida-se de uma organização com estruturas peculiares.[941]

---

[936] Tradução livre: documento é o resultado de uma revisão dos mais de 40 anos de experiência com os *padrões de tempo* de disposição de dois anos. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***Model Time Standards for State Trial Courts.*** Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2011. p. 1.

[937] Tradução livre: O tempo para os padrões de disposição previstas neste documento, com base numa avaliação da experiência dos tribunais estaduais, destinam-se a estabelecer um conjunto razoável de expectativas para os tribunais, para advogados e para o público. Id.

[938] Ibid., p. 3.

[939] *NATIONAL ASSOCIATION FOR COURT MANAGEMENT.* ***Resolution****: In Support of the Model Time Standards for State Trial Courts.* 31 ago. 2011. Disponível em: <https://nacmnet.org/sites/default/files/Resolutions/Resolution%20-%20%20Model%20Time%20Standards.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2016.

[940] Tradução livre: O planejamento no setor público e, especificamente, nos tribunais, é mais complexo e difícil do que no mundo corporativo. FETTER, Theodore J.. *Planning for Court Management.* p. 483-496. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993. p. 495.

[941] SCOTT JR., E. Keith. *The Judicial Executive: toward greater congruence in an emerging profession.* p. 21-36. In: SWANSON, Charles R.; TALARICO, Susette M. (Ed.). ***Court Administration****: Issues and Responses.* Georgia: Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia, 1987. p. 22-23.

O planejamento é uma ferramenta que, de acordo com o projeto denominado *Judicial Planning Assistance Project*, se mostrou de grande importância diante das mudanças realizadas pelas modernas técnicas de gestão aplicadas nos Estados nas décadas de 60 e 70.[942] Pondera Michael D. PLANET que o "*planning in the court environment has grown in scope and sophistication over the past forty years*".[943] Logo, "*the short-term future is likely to see an expansion and growth in strategic planning*".[944]

Até porque, de acordo com David SAARI, "*the basic managerial strategies are adequate to comprehend the court in its environment, to keep the court functioning effectively, and to adjust and to fine tune the organization on a continuous basis*".[945] Portanto, para que ele se torne uma ferramenta com uma evolução significativa, não se mostra necessário o esgotamento do que ele se propõe, apenas basta a implementação de partículas.[946]

O planejamento é essencial para o gerenciamento judicial, em face das seguintes razões:

> *1. Resources available to organizations in both the public and private sectors are limited. When used as an adjunct to budgeting, planning can rationalize the distribution of resources by contributing data and analyses during the process of establishing priorities. (…)*
> *2. Organizations not only operate in an increasingly complex society, but they themselves grow and become complex. In such an environment, decisions based only on limited personal knowledge are inadequate. Planning is a device to gather, properly organize, and present comprehensive and reliable information to decisionmakers. It is necessary to know as much as possible about the consequences and implications of major changes in policy and operations before making new commitments.*
> *3. With an ongoing, comprehensive planning process, decisionmakers are better prepared to predict or evaluate the overall impact of particular actions or decisions. In large and complex*

---

[942] *UNITED STATES OF AMERICA. Council of State Governments.* ***Judicial Planning in the States.*** Op. cit., p. 1.

[943] Tradução livre: o planejamento do ambiente tribunal tem crescido com competência e sofisticação ao longo dos últimos quarenta anos. PLANET, Michael D.. *Future Directions in the Practice of Court Management.* p. 497-507. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993. p. 505.

[944] Tradução livre: O futuro, a curto prazo, é provável que assistamos a uma expansão e crescimento no planejamento estratégico. Id.

[945] Tradução livre: As estratégias gerenciais básicas são suficientes para compreender o tribunal em seu ambiente, para manter o tribunal funcionando de forma eficaz, e ajustar e afinar a organização em uma base contínua. SAARI, David J.. *American court management: Theories and practices.* Op. cit., p. 44

[946] Sobre como elaborar o planejamento judicial, com todos os seus passos, ver: *UNITED STATES OF AMERICA. Council of State Governments.* ***Judicial Planning in the States.*** Op. cit., p. 13-16. Destarte, para um maior aprofundamento sobre o planejamento estratégico, inclusive o que deve ser avaliado para a sua implementação, ver PANKEY JR., Kenneth G; SKOVE, Anne E.; SHELDON, Jennifer R.. ***Charting a Course to Strategic Thought and Action:*** *developing strategic planning capacities in State Courts.* Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2002.

> *organizations, an action directed at a specific situation can have beneficial or detrimental consequences in other areas.*
> *4. Planning is a device to assist decisionmakers in identifying and creating the kind of future system desired, a system circumscribed by established goals and objectives*.[947]

O planejamento judicial envolve diversas atividades, dentre elas a "*research, anticipating needs and problems, developing alternative plans of action, goal-setting, evaluation, designing, innovations and models, and forecasting future events*".[948] Diante disso, a sua conceituação pode ser entendida "*as a process to achieve the optimum utilization of resources to meet defined needs and objectives*".[949] E o seu propósito maior é "*to aid management in performing its tasks more effectively and efficiently*".[950]

O projeto acima referido foi proposto pelo próprio governo americano e foi desenvolvido na esfera estadual, de forma que participaram um total de trinta e três Estados.[951] Destacamos dentre eles, com uma forma de exemplificar o plano judicial, bem como o trabalho realizado pelo projeto, o Estado de Maryland.

---

[947] Tradução livre: 1. Os recursos disponíveis para as organizações dos setores público e privado são limitados. Quando usado como um complemento ao orçamento, planejamento pode racionalizar a distribuição dos recursos, contribuindo dados e análises durante o processo de estabelecimento de prioridades. (...) 2. Organizações não só operam em uma sociedade cada vez mais complexa, mas elas mesmas crescem e tornam-se complexas. Em tal ambiente, as decisões com base apenas no conhecimento pessoal limitada são inadequados. O planejamento é um dispositivo para recolher, devidamente organizar e apresentar informações completas e fiáveis aos decisores. É necessário saber o máximo possível sobre as consequências e implicações de grandes mudanças na política e operações antes de fazer novos compromissos. 3. Com um processo de planejamento abrangente em curso, os tomadores de decisão estão melhor preparados para prever ou avaliar o impacto global das ações ou decisões específicas. Em organizações grandes e complexas, uma ação dirigida a uma situação específica pode ter consequências benéficas ou prejudiciais em outras áreas. 4. O planejamento é um dispositivo para auxiliar os tomadores de decisão na identificação e criar o tipo de sistema futuro desejado, um sistema circunscrito por metas e objetivos estabelecidos. *UNITED STATES OF AMERICA. Council of State Governments.* ***Judicial Planning in the States.*** Op. cit., p. 2.

[948] Tradução livre: pesquisa, antecipando necessidades e problemas, o desenvolvimento de planos alternativos de ação, definição de metas, avaliação, concepção, inovações e modelos, e previsão de eventos futuros. Ibid., p. 1.

[949] Tradução livre: como um processo para alcançar a ótima utilização dos recursos para atender às necessidades e objetivos definidos. Ibid., p. 2.

[950] Tradução livre: auxiliar a gestão no desempenho das suas tarefas de forma mais eficaz e eficiente. Id.

[951] Vale notar que os planejamentos estratégicos nos Estados não são idênticos, na medida em que deve ser observada a peculiaridade do seu sistema para que possa ter uma maior excelência na utilização. O que pode variar de Estado para Estado, por exemplo é "*the nature of the court system (...); the relationship of the courts with the executive and legislative branches (...); planning capability – for example, the allocation of such resources as time, money, and staff (…)*". Tradução livre: a natureza do sistema judicial (...); a relação dos tribunais com o executivo e legislativo (...); capacidade de planejamento - por exemplo, a alocação de recursos como tempo, dinheiro e pessoal (...). Ibid., p. 10-11.

> *The position of Assistant Administrator for Planning and Special Projects within the Office of Court Administrator was created in January 1973 and continued through 1974 under federal funding. It was subsequently continued in 1975 with general funds provided in the budget of the Administrative Office of the Courts. Planning is for all levels of courts in the State as well as the Administrative Office. A formal written plan for the Administrative Office of the Courts is adopted by the State Court Administrator and approved by the Chief Judge of the Court of Appeals. This plan is revised annually and there are various other programs or projects adopted from time to time. Each element of the adopted plan is either assigned to an individual within the Administrative Office or to a selected task force for implementation. Distribution of the annual plan is determined by the nature of the approved projects. In addition, the judiciary coordinates with the statewide executive planning process to outline to both the executive and legislative branches of government judiciary proposals for the upcoming fiscal year*.[952]

Observamos, assim, diante desta exemplificação que o "*planning enables the court to project a clear vision of its needs and its attempts to meet them*".[953] Por esta razão que ele se mostra uma ferramenta de grande importância quando nos referimos aos pilares da administração judiciária.

Na mesma linha, vale mencionar o estudo realizado por Kenneth G. PANKEY JR., Anne E. SKOVE e Jennifer R. SHELDON, que foi examinado que "*in a few jurisdictions, strategic planning activities have continued through multiple cycles, improving the familiarity of court staff with processes and techniques and encouraging a culture within the court that is more sensitive to changes in the court*

[952] Tradução livre: A posição do administrador adjunto para Planejamento de projetos e especial dentro do Gabinete do Administrador do Tribunal foi criado em janeiro de 1973 e continuou até 1974 sob financiamento federal. Posteriormente, foi continuado em 1975 com fundos gerais previstos no orçamento do Escritório Administrativo dos Tribunais. O planejamento é para todos os níveis de tribunais do Estado, bem como o escritório administrativo. Um plano formal por escrito para o Escritório Administrativo dos Tribunais é adotado pelo Administrador do Tribunal Estado e aprovado pelo Juiz Presidente do Tribunal de Apelações. Este plano é revisto anualmente e existem vários outros programas ou projetos aprovados ao longo do tempo. Cada elemento do plano adotado ou é atribuído a um indivíduo dentro do Escritório Administrativo ou a uma força tarefa selecionada para a implementação. Distribuição do plano anual é determinado pela natureza dos projetos aprovados. Além disso, o judiciário coordena com o processo de planejamento executivo estadual para delinear tanto para o executivo e legislativo das propostas judiciais do governo para o próximo ano fiscal. *UNITED STATES OF AMERICA. Council of State Governments.* ***Judicial Planning in the States.*** Op. cit., p. 67.

[953] Tradução livre: planejamento permite ao tribunal projetar uma visão clara das suas necessidades e suas tentativas de atingi-los. FETTER, Theodore J.. *Planning for Court Management*. Op. cit., p. 495.

environment and their potential implications".[954] Logo, o planejamento trouxe contribuições significativas para o sistema judicial.[955]

Vale notar que, "*although the literature usually presents the strategic planning process in a linear fashion, it more appropriately occurs in a circular, repetitive fashion as participants continuously reexamine the relationships among the various procedural elements in the course of formulating effective strategies*".[956] De forma que o pode ser considerado como sendo um "*resource intensive*".[957]

Por mais que tenhamos mencionado características favoráveis quanto à inserção do planejamento estratégico no gerenciamento dos tribunais, alertam os referidos autores que em algumas situações não é aconselhável a sua aplicação, em razão de que se a organização não estiver pronta para isso, haverá desperdício de tempo e de recursos também. Que são nos seguintes casos: "*when an organization*

[954] Tradução livre: Em algumas jurisdições, atividades de planejamento estratégico têm continuado por meio de vários ciclos, melhorarando a familiaridade dos funcionários da corte com processos e técnicas e incentivar uma cultura dentro do tribunal que é mais sensível a mudanças no ambiente de tribunal e suas implicações potenciais. PANKEY JR., Kenneth G; SKOVE, Anne E.; SHELDON, Jennifer R.. ***Charting a Course to Strategic Thought and Action****: developing strategic planning capacities in State Courts*. Op. cit., p. 43.

[955] Ao tratar sobre o planejamento estratégico e a eficiência da gestão na seara da Justiça Federal, Thomas F. HOGAN, esclarece que "*have become increasingly important in preserving judicial branch autonomy and judicial independence. Although the federal courts have little control over either their workload and the resources available to process the workload, the judiciary has through careful planning and management met the challenges of rising workloads and tight budgets*". Tradução livre: nos últimos anos, planejamento estratégico e eficiência de gestão tornaram-se cada vez mais importantes na preservação da autonomia Poder Judiciário e da independência judicial. Embora os tribunais federais têm pouco controle sobre a sua carga de trabalho e os recursos disponíveis para processar a carga de trabalho, o Judiciário tem mediante um cuidadoso planejamento e gestão conheceu os desafios do aumento dos volumes de trabalho e orçamentos apertados. Pondera, ainda, que "*the Judicial Conference in 1995 approved the first comprehensive Long Range Plan for the Federal Courts. The Plan's broad scope covered the activities of the entire judiciary, including detailed recommendations on aspects of jurisdiction, structure, procedures, and management of the federal courts*". Tradução livre: A Conferência Judicial, em 1995, aprovou o primeiro abrangente plano de longo prazo para a Justiça Federal. Amplo escopo do Plano cobriu as atividades de todo o sistema judicial, incluindo recomendações detalhadas sobre os aspectos da competência, estrutura, procedimentos e gestão dos tribunais federais. HOGAN, Thomas F. ***The Federal Court System in the United States****: An Introduction for Judges and Judicial administrators in Other Countries.* Washington, D.C.: Administrative Office of the U.S. Courts, 2010. p. 44.

[956] Tradução livre: Embora a literatura normalmente apresenta o processo de planejamento estratégico de uma forma linear, ocorre de forma mais apropriada em uma forma circular, repetitivo como participantes recontinuamente examinam as relações entre os vários elementos processuais no curso de formulação de estratégias eficazes. PANKEY JR., Kenneth G; SKOVE, Anne E.; SHELDON, Jennifer R.. ***Charting a Course to Strategic Thought and Action****: developing strategic planning capacities in State Courts*. Op. cit., p. 4.

[957] Tradução livre: recurso intensivo. Id.

is in crisis; has a vacancy in a key leadership position; or lacks the skills, resources, or commitment by key decision makers to produce a good plan".[958]

Inserida nesta seara dos pilares da administração judiciária nos Estados americanos, há também a gestão de pessoas. Neste escopo James A. GAZELL ao abordar esta modalidade de gestão como um componente emergente da administração judiciária, verificou que havia dois problemas com relação a ela, que se trata da supervisão e do apoio. Logo, a partir disso sugeriu um plano para os Estados de Nova York e Califórnia. Seus principais componentes são os seguintes:

> *1. Court employees at all levels should belong to one state judicial department.*
> *2. The management of personnel within a unified state court system centers on the establishment of procedures for a title structure, job definitions, classification systems, qualifications, appointments, promotions, transfers, leaves of absence, resignations and reinstatement, performance rating, sick leave, vacations, time allowances, and criteria for removal.*
> *(…)*
> *4. A uniform system of position classification and levels of compensation should be established for court employees. The norm ought to approximate equal pay for equal work. However, workload variations may lead to remunerative differences. For instance, in Texas a legislative committee recently suggested the payment of salaries twenty percent higher for urban trial-court judges than for their rural counterparts.*
> *5. These uniformities ought to embrace fringe benefits as well as salaries. (…).*
> *6. A state judicial department should install a system of open and competitive application, examination, and appointment of new employees reflecting the special requirements of each kind of job with respect to education, professional certification, and experience.*
> *7. Judicial employment should be as free as possible of discrimination based on race, age, sex, religion, or political affiliation.*
> *8. Uniform procedures for making regular job-performance evaluations should be formulated.*
> *9. Discipline or discharge of court employees should prevail only for specified causes, in accordance with due process of law.*
> *10. The transfer of individuals from one area within a state to another should be permitted without loss of compensation, seniority, or fringe benefits.*
> *(…)*.[959]

---

[958] Tradução livre: quando uma organização está em crise; tem uma vacância em uma posição de liderança fundamental; ou não tem habilidades, recursos ou compromisso pelos tomadores de decisão-chave para produzir um bom plano. Ibid., p. 5.

[959] Tradução livre: 1. Os funcionários do Tribunal em todos os níveis devem pertencer a um departamento judicial estadual. 2. A gestão de pessoas dentro de um sistema central unificado do tribunal estadual sobre a instituição de procedimentos para uma estrutura de título, definições de trabalho, sistemas de classificação, qualificações, nomeações, promoções, transferências, afastamentos, demissões e reintegração, avaliação de desempenho, licença médica, férias, subsídios de tempo, e os critérios para a remoção. (...) 4. Um sistema uniforme de classificação de cargos e níveis de compensação devem ser estabelecidos para os funcionários judiciais. A norma deve aproximar igual remuneração por igual trabalho. No entanto, as variações de carga de trabalho podem conduzir a diferenças remuneratórias. Por exemplo, no Texas um comitê legislativo sugerido recentemente o pagamento de salários vinte por cento mais elevados para os juízes de julgamento pelos tribunais urbanos do que para os seus homólogos rurais. 5. Estas uniformidades deveriam abraçar benefícios, bem como salários. (...). 6. Um departamento judicial do Estado deve instalar um sistema de aplicação aberto e competitivo, exame e nomeação de novos funcionários que refletem as necessidades específicas de cada tipo de trabalho no que diz respeito à educação, profissional certificado e experiente. 7. Emprego Judicial deve ser tão livre quanto possível de discriminação com base na raça, idade, sexo, religião ou política afiliada. 8. Procedimentos uniformes para fazer

A gestão de pessoas, embora relativamente recente, também se tornou uma preocupação maior dos Tribunais. Isso porque, dentre outras situações, tais como a crescente carga de trabalho e a exigência do seu cumprimento (em razão de que aproximadamente 75% dos custos dos tribunais são destinados ao pagamento de pessoal), "*good management of the public's courts dictates that trained, qualified personnel be recruited to handle the courts' business and that they be retained, promoted, disciplined or removed according to their abilities and job performance*".[960]

Nesta seara, ainda, dos pontos fortes da administração judiciária nos Estados Unidos, podemos incluir o *Total Quality Management*, que se trata de um programa para uma nova abordagem da administração judiciária. "*It offers a new perspective and takes new directions while being firmly founded on several management theories and practices that extend back to the late 19th century*".[961] Isso ocorre porque a ideia geral é "*broadens the number of idea generators and decision makers within the court by involving and empowering staff. Because of their new roles and responsibilities, staff are energized, which translates into improved productivity as well as a steady stream of ideas for improvement*".[962]

Vale notar que alguns Estados já estão adotando tal prática, como por exemplo na Corte Municipal de Los Angeles, que implementou tal ferramenta nas seguintes áreas: "*counter service in traffic court; computerized telephone system to obtain information, pay fines, and schedule hearings; obtaining customer feedback through survey forms and "mystery customer" program; quality standards as part of*

---

avaliações regulares trabalho de perforrnance devem ser formuladas. 9. Disciplina ou descarga de funcionários judiciais devem prevalecer apenas para causas específicas, de acordo com o devido processo legal. 10. A transferência de indivíduos de uma área dentro de um estado para outro deve ser permitida sem perda da remuneração, a antiguidade, ou margem de benefícios. GAZELL, James A.. ***The future of State Court Management.*** Op. cit., p. 56-58.

[960] Tradução livre: boa gestão dos tribunais públicos determina que equipe técnica qualificada seja recrutada para tratar de negócios dos tribunais e que eles sejam mantidos, promovidos, disciplinados ou removidos de acordo com suas habilidades e desempenho no trabalho. KUBAN, Gerald B.. ***Human Resources in Courts.*** Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2002. p. 1.

[961] Tradução livre: Ele oferece uma nova perspectiva e toma novos rumos ao ser firmemente fundado em várias teorias e práticas que se estendem de volta para o final do século 19 de gestão. AIKMAN, Alexander B.. ***Total Quality Management in the Courts****: a handbook for judicial policy makers and administrators.* Williamsburg: *National Center for State Courts*, 1994. p. 11.

[962] Tradução livre: amplia o número de geradores de ideia e tomadores de decisão dentro do tribunal por envolvimento e capacitação de pessoal. Por causa de seus novos papéis e responsabilidades, a equipe é energizada, que se traduz em melhoria da produtividade, bem como um fluxo constante de ideias para a melhoria. Ibid., p. 3.

managers' performance evaluations; bilingual information pamphlets; 24-hour bilingual telephone operator assistance; traffic records imaging system".[963]

Embora o *Total Quality Management* tenha apresentados bons resultados, vez que ele "*can materially improve and enhance courts' service and at the same time enhance their capacity to fulfill that mission*"[964], alerta o autor Alexander B. AIKMAN que alguns tribunais ainda não têm total confiança neste sistema para adotá-lo, pois entendem que não se pode transportá-lo da esfera privada para a judicial.[965]

Diante destas ponderações, observa-se que o juiz exerce um papel muito relevante na seara da administração judiciária como um todo, mas precipuamente no gerenciamento do processo, no que tange à coordenação do tempo de sua tramitação. Isso também está relacionado aos seus deveres, conforme prevê o Modelo de Código de Conduta Ética ("*Model Code of Judicial Conduct*") elaborado pela *American Bar Association*, em sua regra 2.5, que trata sobre competência, diligência e cooperação: "*(A) A judge shall perform judicial and administrative duties, competently and diligently; (B) A judge shall cooperate with other judges and court officials in the administration of court business*".[966]

Neste escopo confirma Roberto Portugal BACELLAR ao afirmar que "um dos primeiros princípios de gestão ou administração de processos é o de que os Tribunais e juízes assumem a responsabilidade pela demora na tramitação dos processos".[967] Assim é que ingressamos na seara do *case management*.

Primeiramente, interessante ponderar que

---

[963] Tradução livre: serviço de balcão no tribunal de trânsito; sistema de telefonia computadorizada para obter informações, pagar multas e audiências agendadas; obtenção de feedbacks dos clientes através de formulários de pesquisa e programa de "usuário misterioso"; padrões de qualidade como parte da avaliação de desempenho dos gestores; folhetos informativos bilíngües; assistência 24 horas telefonista bilíngue; registros de tráfego sistema de imagem. AIKMAN, Alexander B.. ***Total Quality Management in the Courts****: a handbook for judicial policy makers and administrators.* Op. cit., p. 24.

[964] Tradução livre: pode substancialmente aperfeiçoar e melhorar o serviço dos tribunais e ao mesmo tempo aumentar a sua capacidade para cumprir essa missão. Ibid., p. 51.

[965] Id.

[966] Tradução livre: (A) Um juiz deve exercer funções judiciais e administrativas, competente e diligente; (B) Um juiz deve cooperar com outros juízes e funcionários judiciais na administração dos negócios da corte. *AMERICAN BAR ASSOCIATION.* ***Model Code of Judicial Conduct.*** Disponível em: <http://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_code_of_judicial_conduct/model_code_of_judicial_conduct_canon_2/rule2_5competencediligenceandcooperation.html>. Acesso em: 18 fev. 2016.

[967] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juizados Especiais**: a nova mediação paraprocessual. Op. cit., p. 240.

> o sistema jurídico norte-americano, no contexto da atividade-fim, conta com um pragmatismo acentuado, além de viabilizar várias portas de acesso ao Poder Judiciário e de oferta de instrumentos privados de resolução de conflitos. Os cidadãos são incentivados a procurar pessoalmente os seus direitos, com a recomendação de que sejam seus próprios advogados. Tal situação faz com que grande parte dos conflitos sejam resolvidos particularmente (solução extrajudicial), sem necessidade de intervenção do Estado.[968]

Logo, as demandas que seguem o ritmo processual ainda contam com a maleabilidade interna do processo, a ser conduzida, prioritariamente, pelo magistrado[969], que é o *case management*.

"Em meados da década de 1970 juízes e teóricos estavam empenhados no aprimoramento de técnicas de condução dos processos judiciais justamente com a finalidade de se reduzir o congestionamento judicial, considerando o alto volume de demandas que se verificaram naquela época".[970] No mesmo sentido, reforça Paulo Eduardo Alves da SILVA ao afirmar que o advento de tal instituto se deu "para reduzir o congestionamento judicial".[971]

Acrescenta, ainda, que "nas décadas de 80 e 90, os projetos de gerenciamento judicial de processos ganharam importância diante dos crescentes ataques à eficiência do aparelho estatal de justiça".[972]

É neste sentido que Stephen L. WASBY afirma que "*in the past, "case management" was not a phrase heard in the courts. At most, it simply meant a judge taking cases as they came, when the lawyers filed the necessary papers, and deciding them; they were decided when they were decided, with the adversary process going its merry – but often slow – way, controlled by the lawyers*".[973]

---

[968] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 137. A facilitação do acesso à justiça sem a representação de advogado pode ser constatada por esta autora quando da visita, em 22 de janeiro de 2015, à *United States District Court for the District of Maryland*, onde foi observada a existência de formulários para o ingresso de demandas judiciais no âmbito civil.

[969] Embora seja uma tarefa precipuamente destinada ao magistrado, o gerenciamento do processo pode ser realizado tanto por ele quanto por servidores e também pelos administradores judiciais. Por esta razão que Paulo Eduardo Alves da SILVA assevera que "o case management norte-americano é descentralizado". SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 38.

[970] CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processos judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Op. cit., p. 209.

[971] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 37.

[972] Ibid., p. 37-38.

[973] Tradução livre: No passado, "gestão de casos" não era uma frase ouvida nos tribunais. No máximo, significava simplesmente um juiz tomar casos como vieram, quando os advogados entraram com os documentos necessários, e decidi-los; eles foram decididos quando eles foram decididos, com o processo adversário indo em seu alegre caminho - mas muitas vezes lento, controlados pelos advogados. WASBY, Stephen L.. *Judicial Administration in the Federal Courts.* p. 121-138. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993. p. 134.

Lado outro, pouco tempo depois (em 1982), afirmara Judith RESNIK que "*the models demonstrate that federal judges today devote substantial amounts of time to case management. Only when informal discussions fail do judges take their places on the bench at formal trials and hearings*".[974]

No que tange à sua definição, ele

> pode ser compreendido como o planejamento da condução de demandas judiciais em direção à resolução mais adequada do conflito, com o menor dispêndio de tempo e custos. Depende de uma postura ativa do juiz no controle do andamento dos feitos e organização da unidade judiciária. Seus mecanismos básicos são o envolvimento imediato do juízo com as questões da lide, a abertura para a resolução alternativa do conflito e o planejamento do andamento e dos custos do processo.[975]

Stephen L. WASBY assegura que ele "*can mean several things. One is that the judge takes a more active role with respect to individual cases, particularly at the pretrial stage, by supervising the discovery process and often prompting settlement*".[976] Há também outras, como por exemplo nos "*cases aimed at reform of institutions such as school systems, prisons, and mental hospitals*"[977] e também em grau de apelação, que é diferenciada.

Corrobora com a primeira acepção – de Stephen L. WASBY, a qual iremos nos debruçar (ainda que não profudamente), Héctor FIX-FIERRO ao ponderar que o "*case management may be defined as the conscious intervention of court officials in the treatment of individual cases, through various techniques, with the purpose of disposing of them in a more speedy, just, and inexpensive manner*".[978]

O magistrado Hubert Will, citado por Steven FLANDERS e Alan SAGER, pondera que os princípios gerais da administração judiciária dentro da seara do *case management* são os seguintes:

---

[974] Tradução livre: Os modelos mostram que os juízes federais hoje dedicam quantidades substanciais de tempo para a gestão de casos. Somente quando as discussões informais não conseguem fazer os juízes tomarem os seus lugares no banco de ensaios formais e audiências. RESNIK, Judith. *Managerial Judges*. ***Havard Law Review***, v. 96, 1982. p. 29.

[975] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 35.

[976] Tradução livre: pode significar várias coisas. Uma delas é que o juiz tem um papel mais ativo no que diz respeito a casos individuais, nomeadamente na fase de pré-julgamento, supervisionando o processo de descoberta e, muitas vezes levando liquidação. WASBY, Stephen L.. *Judicial Administration in the Federal Courts.* Op. cit., p. 134.

[977] Tradução livre: casos institucionais voltados para a reforma de instituições como os sistemas escolares, prisões e hospitais psiquiátricos. Ibid., p. 135.

[978] Tradução livre: gestão de caso pode ser definida como a intervenção consciente dos funcionários judiciais no tratamento de casos individuais, através de várias técnicas, com o objetivo de eliminá-los em um, apenas, e maneira barata mais rápida. FIX-FIERRO, Héctor. ***Courts, Justice and Efficiency****: a socio-legal study of economic rationality in adjudication.* Op. cit., p. 229.

> *The objective and the responsibility of our legal system is to produce the highest quality of justice in the shortest time and at the lowest cost consistent therewith;*
> *The responsibility of the judge is to be superintendent of the production of justice. [The] traditional concept of judge as a skilled referee is incompatible with production of [the] highest quality of justice;*
> *The expeditious production of the highest quality of justice in court cases cannot be left to counsel—their relative interest in various cases will depend on factors sometimes inconsistent with that objective (…);*
> *Court supervision of case development should be instituted at the earliest feasible point;*
> *Court supervision should not be relinquished until final disposition – no case without a set date for [a] next step;*
> *Procedures should be adopted to minimize judge participation and maximize parajudicial participation*.[979]

Assim é que o papel do juiz se mostra de grande relevância nesta seara[980], pois, segundo recomendações dispostas nas legislações, ele

> deve envolver-se com o caso logo no início do feito, para planejar seus caminhos e controlar seus custos; envolver-se na atividade probatória, elaborar planos e cronogramas dos atos procedimentais específicos para cada caso; ser treinado em técnicas de gerenciamento de casos; deve haver planejamento de prazos e procedimentos diferenciados para demandas simples, individuais e casos complexos, com pluralidade de partes e diversidade de questões.[981]

Acrescenta, ainda, Paulo Eduardo Alves da SILVA, que

> em alguns modelos o juiz chega a estabelecer uma espécie de cronograma dos autos processuais: um quadro detalhado com os prazos para citação, aditamento da inicial, eventual inclusão de partes, apresentação de reconvenção, produção e apresentação de provas, perícias, audiências e, inclusive, data para o julgamento. Isso pode ser feito no despacho inicial ou na audiência preliminar. A recomendação legal é para que o cronograma somente seja alterado em situações absolutamente excepcionais.[982]

---

[979] Tradução livre: O objetivo e a responsabilidade do nosso sistema legal é produzir a mais alta qualidade da justiça no menor tempo possível e com o menor custo com ela incompatíveis; A responsabilidade do juiz é para ser superintendente da produção de justiça. O conceito tradicional de juiz como árbitro qualificado é incompatível com a produção da mais alta qualidade da justiça. A produção rápida de alta qualidade da justiça em processos judiciais não pode ser deixado para aconselhar seu interesse relativo em vários casos dependerá de fatores, por vezes, incompatíveis com esse objetivo (...); supervisão do Tribunal de desenvolvimento do caso deve ser instituído no ponto viável mais cedo; a supervisão judicial não deve ser abandonada, até a disposição final - nenhum caso sem uma data definida para o próximo passo; Os procedimentos devem ser adotados para minimizar a participação juiz e maximizar a participação prejudicial. FLANDERS, Steven; SAGER, Alan. *Case-Management Methods and Delay in Federal District Courts.* p. 226-240. In: WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. ***Judicial Administration**: text and readings.* New Jersey: Prentice-Hall, 1977. p. 232-233.

[980] Para um aprofundamento sobre as técnicas que são utilizadas pelos juízes dentro do case management, ver FLOYD, Daisy Hurst. *Can the Judge do that? – The need for a clearer judicial role in settlement.* ***Arizona State Law Journal***, p. 45-90. 1994. p. 53-56.

[981] SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** Op. cit., p. 38.

[982] Ibid., p. 39.

De acordo com o que preconiza a doutrina é o que se observa na decisão proferida pelo juiz Peter J. Messitte – *Senior United States District Judge* no *United States District Court for the District of Maryland* denominada de "*scheduling order*" ("ordem de agendamento"). O referido magistrado, de acordo com uma disposição legal local, define o cronograma dos atos processuais. Importante notar que em sua decisão pondera que se qualquer parte entender que o prazo ali estabelecido fere a razoabilidade, pode propor eventual alteração.[983]

Por exemplo, foram estabelecidos os seguintes "*deadlines*" (prazos): "*January 30, 2015: Deadline for request for modification of initial Scheduling Order; January 30, 2015: Joint request for early settlement/ADR conference (This request will not postpone Discovery unless otherwise ordered.); (…) March 2, 2015: Moving for joinder of additional parties and amendment of pleadings; (…) June 30, 2015: Dispositive pretrial motions deadline*".[984]

Da mesma forma que o juiz estabelece os prazos, as partes podem requerer a alteração deles, em razão de várias situações. A exemplo disso observamos um pedido formulado em conjunto pelas partes, em autos que tramitam perante o *United States District Court for the District of Maryland.* Nesta oportunidade foi requerida a prorrogação de prazo por 90 dias em razão do calendário sobrecarregado do conselho sobre esta matéria, bem como o desconhecimento do paradeiro das testemunhas. De forma que as partes já apresentaram novo "*scheduling order*". O qual foi devidamente aprovado pelo juiz Peter J. Messitte.[985]

Logo, é nítida a contribuição do *case management* para o sistema judiciário como um todo, na medida em que o magistrado sempre estará exercendo o gerenciamento do processo atendendo os anseios das partes e a celeridade da resolução da lide. Com os prazos bem definidos as partes têm uma definição clara

---

[983] A referida decisão foi cedida em cópia pelo juiz Peter J. Messitte quando da visita àquela unidade judicial, em 22 de janeiro de 2015. A qual, ressalvado os nomes das partes e os números dos autos, é parte integrante do presente trabalho – Anexo 2.

[984] Tradução livre: 30 de janeiro de 2015: Prazo para pedido de modificação da ordem de agendamento inicial; 30 de janeiro de 2015: pedido conjunto de liquidação antecipada de conferência / ADR (Este pedido não vai adiar Descoberta salvo ordem em contrário); (...) 02 de março de 2015: Mudança de apensação de partes adicionais e alteração de peças processuais; (...) 30 de junho de 2015: dispositivo de prazo fatal de propostas pré-julgamento. É parte integrante do presente trabalho – Anexo 2.

[985] A referida manifestação foi cedida em cópia pelo juiz Peter J. Messitte quando da visita àquela unidade judicial, em 22 de janeiro de 2015. A qual, ressalvado os nomes das partes e os números dos autos, é parte integrante do presente trabalho – Anexo 3.

de quanto tempo de duração ele terá e, ainda, os setores dos tribunais que exercem o controle sobre isso também terão um controle efetivo.[986]

Por fim, diante de todas as ponderações tecidas sobre os pilares da administração judiciária americana, corroboramos com Roberto Portugal BACELLAR[987] ao passo em que ele afirma que "o sistema norte-americano investe fortemente em atividades de administração da justiça e gerenciamento de processos, instrumentos que ajudam os juízes e tribunais a trabalhar de maneira adequada, para a mais rápida, segura e eficaz solução dos conflitos. É a atividade-meio representando, efetivamente, o caminho para atingir, com qualidade, as verdadeiras finalidades do Poder Judiciário".[988]

3.3 O PAPEL DOS MAGISTRADOS E DOS ADMINISTRADORES JUDICIAIS

Inicialmente, interessante ponderar que "antes de 1950, nos Estados Unidos, os juízes e os tribunais dividiam as atividades administrativas com as judiciais e o similar mais próximo a um administrador de tribunal estadual era um cargo judiciário no estado de Connecticut, chamado secretário executivo (*executive secretary*) da Suprema Corte, função que consistia em coletar informações e gerar relatórios".[989]

A ideia que se tinha a época era no sentido de que os juízes seriam capazes de cumular as duas atividades, bastava dedicação por parte deles.[990] Constata-se que os próprios juízes não aprovavam a ideia de inserir pessoas para exercerem a função administrativa.

Da narrativa do item denominado "*Judicial Staff: competitors for leadership*"[991], do livro de James GAZZEL, constata-se que em 1975 ainda havia a preocupação pelos magistrados quanto ao advento dos administradores judiciais,

---

[986] Para um aprofundamento sobre o *case management* ver SOLOMON, Maureen M.. *Fundamental Issues in Caseflow Management.* p. 369-381. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993.

[987] Que também pode observar na prática os institutos da administração judiciária nos Estados Unidos, ao passo em que participou do programa *United States Court System Sponsored*, desenvolvido pelo *National Center for State Courts*, de 24 a 28 de abril de 2000. BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 138.

[988] Ibid, p. 137.

[989] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juizados Especiais**: a nova mediação paraprocessual. Op. cit., p. 238.

[990] Ibid, p. 238-239.

[991] Tradução livre: administradores judiciais: competidores de liderança. GAZELL, James A.. ***State Trial Courts as Bureaucracies****: a study in judicial management.* Op. cit., p. 45.

pois havia o entendimento de que, ainda que se estivesse tratando que questões administrativas, o controle deles e, consequentemente, o poder, seria reduzido. Até porque, inicialmente, não se tinha uma diferenciação exata de quais tarefas administrativas eram destinadas ao administrador judicial e quais ainda permaneceriam com o magistrado.[992]

Corroboram William PAMMER JR. e Judith A. CRAMER ao assegurar que "*judges have had difficulty accepting the court administrator as a vital part of managing the court. Part of this phenomenon is due to the fact that the relationship between the judge and court administrator requires a sort of intimacy or confidentiality*".[993]

Logo "foi difícil vencer as barreiras e só o tempo foi capaz de fazer mostrar que os administradores eram importantes aliados no aperfeiçoamento da organização judiciária norte-americana".[994] Até porque quando se refere ao papel do administrador judicial, não se está fazendo referência tão apenas a uma pessoa na qual o magistrado gostaria de delegar determinadas atividades ("*housekeeping duties*"), isso porque, "*the administration of a court or a court system, like the administration of any complex organization, inevitably involves policy choices, and those in nonjudicial management positions cannot help but be involved in the formulation as well as the implementation of policy*".[995]

Portanto, o administrator judicial deve se utilizar de todas as ferramentas disponíveis para atingir as metas de gerenciamento anteriormente propostas. Assim é que, em 1987, as atividades do administrador judicial já englobavam várias atribuições que antes eram exercidas pelo magistrado. Tal como pondera Harvey E. SOLOMON: "*this involves planning and organizing activities, providing staff support,*

---

[992] MCCONNELL, Edward B.. *The Role of the State Administrator.* p. 154-160. In: WHEELER, Russell R..; WHITCOMB, Howard R.. ***Judicial Administration****: text and readings.* New Jersey: Prentice-Hall, 1977. p. 156.

[993] Tradução livre: juízes tiveram dificuldade em aceitar o administrador judicial como uma parte vital na gestão do tribunal. Parte desse fenômeno é devido ao fato de que a relação entre o juiz e administrador judicial requer uma espécie de intimidade ou de confidencialidade. PAMMER JR., William; CRAMER, Judith A.. *Pygmalion in Judicial Responsibility: toward a management ethos among judges.* p. 205-218. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993. p. 210.

[994] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juizados Especiais**: a nova mediação paraprocessual. Op. cit., p. 238-239.

[995] Tradução livre: a administração de um tribunal ou de um sistema judicial, como a administração de qualquer organização complexa, inevitavelmente, envolve escolhas políticas, e aqueles em posições de gestão não judiciais não podem deixar de estarem envolvidos na formulação, bem como a implementação da política. SOLOMON, Harvey E.. *The Training of Court Managers.* p. 15-20. In: SWANSON, Charles R.; TALARICO, Susette M. (Ed.). ***Court Administration: Issues and Responses.*** Georgia: Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia, 1987. p. 15-16.

giving direction, and monitoring performance. Technical, interpersonal, and conceptual skills are all necessary to perform these functions well".[996]

Como já anunciado anteriormente, a década de 70 significou um grande avanço para a administração judiciária nos Estados Unidos. De forma que, segundo Harvey E. Solomon, para alguns estudiosos, a profissionalização do gerenciamento dos tribunais foi um sinal marcante. Isso porque, "*in 1970 there were less than fifty individuals in court administrative positions who had any management training at all. By the end of the decade, there were over five hundred men and women occupying top and mid-level management positions in the state and federal court systems, many of whom had extensive education in court administration. Hundreds more had at least some short-term court management training on the national and local levels*".[997]

Este significativo progresso no surgimento de novas pessoas interessadas no âmbito da administração judiciária, coincidiu com a criação do *Institute for Court Management*, que foi desenvolvido em 1970 a partir da constatação do presidente da Suprema Corte na época – Warren E. Burger. O objetivo inicial era de promover cursos de capacitação para gestores judiciais, ou seja, "*to aid individuals making a career change from some other profession or activity to court administration*".[998] Denominado de *Court Executive Development Program*, o curso era por um período de seis meses, em tempo integral.

Vale notar que este "*multifaceted program served as the model for the university graduate programs in judicial administration that were developed in the early 1970's. For example, the Master of Science in Judicial Administration program of the University of Denver, College of Law, requires students to take courses*

---

[996] Tradução livre: Isso envolve atividades de planejamento e organização, fornecendo pessoal de apoio, dando direção, e monitorar o desempenho. Técnica, interpessoal e habilidades conceituais são todos necessários para um bom desempenho destas funções. SOLOMON, Harvey E.. *The Training of Court Managers.* Op. cit., p. 16.

[997] Tradução livre: em 1970, havia menos de cinquenta indivíduos no tribunal em cargos administrativos que tiveram qualquer formação em gestão como um todo. Até o final da década, haviam mais de quinhentos homens e mulheres que ocupam cargos de direção superior e de nível médio nos sistemas de tribunais estaduais e federais, muitos dos quais tinham grande educação em administração judiciária. Centenas mais tinham pelo menos alguma formação em gestão tribunal de curto prazo sobre os níveis nacional e local. Ibid., p. 15.

[998] Tradução livre: para ajudar indivíduos que fazem uma mudança de carreira de alguma outra profissão ou atividade a administração do tribunal. Ibid., p. 16. Para maior aprofundamento sobre o curso ofertado, ver SOLOMON, Harvey E.. *The Training of Court Managers.* p. 15-20. In: SWANSON, Charles R.; TALARICO, Susette M. (Ed.). ***Court Administration****: Issues and Responses.* Georgia: Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia, 1987. p. 16-17.

covering case and jury management, fiscal administration, administrative behavior, and judicial administration".[999]

Diante do estudo realizado por William E. RAFTERY, pode-se constatar que até 2005, todavia, ainda não se tinha uma capacitação integral sobre esta temática.[1000] De forma que ele afirma que "*where court administration courses do exist, they do so as a course in another discipline, nothing more*".[1001] Acrescenta, ainda, que "*judicial administration as an academic discipline, on par with other traditional fields, is perhaps unlikely in the immediate future*".[1002] Exceções a isso, notadamente, se mostram a *John Jay College of Criminal Justice* e também a *University of Denver*, acima já mencionada. Pois ambas possuem programas que, segundo William E. RAFTERY podem ser comparadas a disciplinas autônomas.[1003]

Da mesma forma, relevante mencionar que *National Judicial College*, que em parceria com a *University of Nevada*, localizada no Reno, em Nevada, desenvolveu um programa de mestrado denominado *Justice Management*, que "*was developed to address the demand from justice system personnel for a graduate level*

---

[999] Tradução livre: programa multifacetado serviu de modelo para os programas de graduação universitários em administração judiciária que foram desenvolvidos no início dos anos 1970. Por exemplo, o mestrado em ciência no programa de Administração Judiciária, da Universidade de Denver, Faculdade de Direito, requer a participação em cursos que abrangem caso e gestão de júri, a administração fiscal, conduta administrativa, e administração judiciária. SOLOMON, Harvey E.. *The Training of Court Managers.* Op. cit., p. 17.

[1000] Dentre outros programas já lançados pelos norte-americanos para uma capacitação tanto dos juízes quanto dos administradores judiciais, vale notar o denominado "*Innovative Educational Programs for Judges and Court Managers*". Trata-se de uma série de workshops que tiveram como objetivos: "*(1)...educating the participating judges, court managers, and other practitioners about new approaches to addressing core problems; (2) enhancing the leadership and team-building skills of the participating judges and court managers; (3) developing curriculum materials that can be adapted for use in future ... programs; and (4) utilizing the curriculum guidelines now being developed by NACM*". Tradução livre: "(1) ... educar os juízes participantes, gestores judiciais e outros profissionais sobre novas abordagens para a resolução dos problemas fundamentais; (2) melhorar as habilidades de liderança e formação de equipes dos juízes participantes e gestores judiciais; (3) desenvolvimento de materiais curriculares que podem ser adaptadas para uso em futuras ... programas; e (4) utilizando as diretrizes curriculares agora a ser desenvolvidos pela *National Association for Court Management*. SOMERLOT, Douglas K. (Diretor do projeto). ***Innovative Educational Programs for Judges and Court Managers.*** Set/2001. Disponível em: <https://www.law.cornell.edu/wex/judicial_administration>. Acesso em: 16 jan. 2015. p. 1.

[1001] Tradução livre: onde existem cursos de administração judiciária, eles fazem isso como um curso em outra disciplina, nada mais. RAFTERY, William E.. *Discipline or Focus: Court Administration Education Three Decades Later.* ***The Justice System Journal***, p. 173-179. Disponível em: <http://ncsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/judicial/id/180/rec/1>. Acesso em: 7 jan. 2015. p. 179.

[1002] Tradução livre: administração judiciária como uma disciplina acadêmica, a par com outros campos tradicionais, é talvez improvável no futuro imediato. Id.

[1003] Id.

degree in the area of justice management".[1004] A própria universidade esclarece, todavia, que "*the degree program is one of only two such programs in the nation*".[1005]

No que tange ao papel do magistrado, em meados de 1950, o *Chief Justice* William Howard Taft, citado por Steven W. HAYS, menciona que cada juiz gerenciava o seu tribunal de acordo com as duas expressões: "*paddled his own canoe*" ("remando sua própria canoa") e "*go-as-you-please*" ("operar como desejar").[1006] Isso porque não existia uma unificação de como gerenciar e nem ao menos uma capacitação aos magistrados de como deviam proceder. Logo, o resultado não poderia ser outro, o desperdício de tempo e a ineficiência.[1007] Até porque "*judges do not ordinarily acquired administrative ability or training in law school or from the practice of their profession*".[1008]

Corroboram William PAMMER JR. e Judith A. CRAMER ao ponderar que, considerando a origem dos juízes americanos, que a maioria advém da advocacia, a "*most judges have not received formal training or exposure to management principles when completing their law training*".[1009]

Vale notar que, no que tange à formação inicial dos magistrados, há um livro, denominado *Benchbook for U.S. District Court Judges*, que foi publicado pela primeira vez em 1969, que é um guia de orientações aos novos juízes, englobando as áreas penal e civil, incluindo experiências relacionadas ao *pre-trial proceedings*, *case management* e *jury*.[1010]

[1004] Tradução livre: foi desenvolvido para atender a demanda do sistema de justiça pessoal para um grau de pós-graduação na área de gestão de justiça. *THE NATIONAL JUDICIAL COLLEGE*. ***Justice Management.*** Disponível em: <http://www.judges.org/academic/justice-management/>. Acesso em: 24 fev. 2016.

[1005] Tradução livre: o programa de grau é um dos dois únicos tais programas no país. *UNIVERSITY OF NEVADA.* ***Judicial Studies Degree Programans.*** Disponível em: <http://www.judicialstudies.unr.edu/about.htm>. Acesso em: 24 fev. 2016.

[1006] TAFT, William Howard. *The Improvement of the Administration of Justice.* Chicago: American Bar Association, 1961. p. 11. Apud HAYS, Steven W.. *The Traditional Managers: Judges and Court Clerks.* p. 221-235. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993. p. 222.

[1007] HAYS, Steven W.. *The Traditional Managers: Judges and Court Clerks.* p. 221-235. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993. p. 222.

[1008] Tradução livre: Juízes normalmente não adquiriram a capacidade administrativa ou de formação na faculdade de direito ou da prática de sua profissão. HAYS, Steven W.. *The Traditional Managers: Judges and Court Clerks.* Ibid., p. 227.

[1009] Tradução livre: a maioria dos juízes não receberam treinamento formal ou a exposição a princípios de gestão quando completam a sua formação em lei. PAMMER JR., William; CRAMER, Judith A.. *Pygmalion in Judicial Responsibility: toward a management ethos among judges.* Op. cit., p. 206.

[1010] Segundo Janine MCINTOSH, na Nova Zelândia, os juízes recém ingressados no sistema judicial participam de um curso e dentre as habilidades que eles devem demonstrar é a

Pondera, todavia, Mary MCQUEEN, ex-presidente do *NCSC*, que muitas vezes o tema de administração judiciária não é muito disseminado entre os magistrados, em razão da alegação de que tal função cabe aos administradores judiciais. Vejamos:

> *justice administration is a task for "administrators," whose job it is to manage the courts; judges are trained in the law and not in management and therefore are not likely to be effective justice system executives and often do not want to have management responsibilities in addition to their case-work; judges typically have equal authority, which makes justice administration and management difficult; and judges prefer to be educated on subjects they will use in their daily work deciding cases*.[1011]

Lado outro, como poderemos observar em seguida há tribunais que não possuem a figura dos administradores judiciais, e também alguns Distritos que o possui, mas de maneira compartilhada com outros. Logo, consequentemente, alguns juízes ainda se veem na posição de desenvolvimento de tarefas administrativas.

Ao tratar acerca do papel do magistrado dentro da seara do gerenciamento judicial antes do advento do administrador judicial, James GAZELL elucida relevantes atribuições que eram, prematuramente, de sua responsabilidade, o que demonstra que havia sob ele uma gama relevante de atividades administrativas, vejamos:

> *judicial executives face the broad range of managerial problems that confront other corporate leaders: specializing effectively; delegating authority wisely; maintaining unity of command; narrowing the span of control; avoiding excessive layering; deciding whether to establish and organize departments, divisions, or districts on the basis of purpose, process, place, or clientele; using their staff members advantageously; emphasizing the judicial budget as an instrument of coordination, control, and planning; measuring output; using computers for retrieving information, for case scheduling and for maintaining records; striking a balance between the scientific management and the human relation approaches to the treatment of subordinates; and handling such housekeeping operation as the recruitment, training, and supervision of clerks, secretaries, court reporters, and bailiffs*.[1012]

---

competência em gerenciamento. MCINTOSH, Janine. Em palestra intitulada *Training New Judges: Orientations and Curriculum*, ministrada no *7th International Conference on the Training of the Judiciary* realizado de 8 a 12 de novembro de 2015 no Recife/BR.

[1011] Tradução livre: administração da justiça é uma tarefa para "administradores", cujo trabalho é gerenciar os tribunais; os juízes são treinados na lei e não na gestão e, portanto, não são susceptíveis de ser executivos do sistema de justiça eficaz e muitas vezes não querem ter responsabilidades de gestão, além de seu trabalho; os juízes normalmente têm igual autoridade, o que torna difícil a administração e gestão da justiça; e os juízes preferem ser instruídos sobre assuntos que vão usar em seu trabalho a decidir casos diários. MCQUEEN, Mary. ***Cooperation Across Countries****: toward a global academy for Justice Administration.* Disponível em: <http://www.iojt.org/library/Conferences/Bordeaux-2011-5th/2011_10_31/roundtable_04/r04_MCQUEENreport_EN.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2016.

[1012] Tradução livre: os executivos judiciais enfrentam a ampla gama de problemas de gestão que confrontam outros líderes corporativos: especializados de forma eficaz; delegação de autoridade

Da mesma maneira E. Keith SCOTT JR. pondera que "*there was a time when a judge could be everything – policy maker, decision maker, administrator, supervisor, chief clerk, community liaison, and so on. But the pressure of an increasing workload and a greater emphasis on accountability is forcing judges to spend more of their time deciding cases, especially in larger urban courts*".[1013]

Observa-se que estes problemas por ele elucidados foram enfrentados pelo magistrado estadunidense em meados de 1975. E como resultado desta situação, James GAZELL, à luz dos ensinamentos de Edward C. Gallas (*former Executive Officer of the Superior Court of Los Angeles Country*),

> *suggested that all prospective trial-court judges and staff officials receive managerial training from one of three possible sources: graduate school programs in public administration, courses at the same level in business administration, or special programs to be established by law schools. Such a curriculum would include courses in fiscal administration, accounting, personnel management, organization theory, data processing, and public relations. Furthermore, such a program would apply to prospective lawyers and judges seeking to be court managers rather than to incumbent court officials or non – law aspirants. His program implies an insularity of the law profession against outsides, which may make the former objectives more feasible than the latter*.[1014]

Corrobora E. Keith SCOTT JR. no que tange aos servidores, na medida em que afirma que "*administrative or ancillary functions are expected to be handled*

---

com sabedoria; mantêm a unidade de comando; estreitando o espaço de controle; evitando camadas excessivas; decidem se estabelecer e organizar departamentos, divisões ou bairros com base no propósito, processo, lugar ou clientela; usando seus membros da equipe com vantagem; enfatizando o orçamento judicial como um instrumento de coordenação, controle e planejamento; medir a produção; usando computadores para recuperação de informações, para o caso de agendamento e pela manutenção de registos; estabelecer um equilíbrio entre a gestão científica e da relação humana, abordagens para o tratamento de subordinados; e manipulação de tal operação de limpeza como o recrutamento, treinamento e supervisão de funcionários, secretários, repórteres da corte, e oficiais de justiça. GAZELL, James A.. ***State Trial Courts as Bureaucracies****: a study in judicial management.* Op. cit., p. 26.

[1013] Tradução livre: Houve um momento em que um juiz poderia ser tudo - fabricante de política, responsável pelas decisões, administrador, supervisor, secretário-chefe, ligação com a comunidade, e assim por diante. Mas a pressão de um volume crescente de trabalho e uma maior ênfase na prestação de contas está forçando os juízes a gastar mais do seu tempo a decidir casos, especialmente em tribunais urbanos maiores. SCOTT JR., E. Keith. *The Judicial Executive: toward greater congruence in an emerging profession.* Op. cit., p. 25.

[1014] Tradução livre: sugeriu que todos os juízes julgassem dentro do tribunal potenciais funcionários da equipe a receberem treinamento gerencial de uma das três possíveis fontes: programas de pós-graduação em administração pública, os cursos do mesmo nível em administração de empresas ou programas especiais a estabelecer por escolas de direito. Tal currículo que inclui cursos de administração fiscal, contabilidade, gestão de pessoal, a teoria da organização, processamento de dados, e relações públicas. Além disso, mais, um tal programa seria aplicável aos advogados e juízes que procuram potenciais funcionários para serem gestores judiciais ao invés de funcionários judiciais da tutela ou não – aspirantes da lei. Seu programa implica uma insularidade da profissão lei contra pessoas de fora, o que pode tornar os objetivos antigos mais viável do que o último. GAZELL, James A.. ***State Trial Courts as Bureaucracies****: a study in judicial management.* Op. cit., p. 27.

efficiently and effectively by employees with related skills and specialized training. Judges also expect their colleagues to spend more time on judicial matters".[1015]

Vale notar que as ponderações acima tecidas pelos autores referidos, na medida em que, sugerem a capacitação tanto dos servidores judiciais quanto dos magistrados se mostra de grande valia diante da perspectiva do sistema, pois a sugestão por eles ofertada se mostra, por vezes, diversa dos demais doutrinadores que estimulavam tão somente o advento do administrador judicial.

Com a implementação da figura do administrador judicial, "*judges are no longer a loose coalition of individuals engaged in adjudication. They are jointly and severally responsible for managing a system that rises or falls on its ability to cope with the social and legal changes that have reshaped the courts*".[1016]

Relevante mencionar, assim, o que dispõe Héctor FIX-FIERRO sobre o papel do magistrado neste contexto, vejamos:

> *The judge's role operates in a context devoid of collective life in which professional and administrative tasks are generally separated. Moreover, the relative mobility required by the judge's advancement within the judicial career had the effect of reinforcing the attachment of professionals to their profession rather than organization. However, the judge's indifference towards, or his detachment from, the administrative aspects of judicial work did not always reflect a traditional attitude. It stemmed rather form organizational factors, such as the size of the court, its internal structure and division of labor, all of which conditioned the individual judge's opportunity to have a full knowledge of the court's operation and to become involved in administrative issues*.[1017]

Embora seja clara a linha traçada entre a questão judicial e administrativa, alguns juízes ainda não conseguem exercer esta separação ou até mesmo não

---

[1015] Tradução livre: funções administrativas ou acessórias deverão ser tratadas de forma eficiente e eficaz por funcionários com habilidades relacionadas e treinamento especializado. Os juízes também esperam que os seus colegas passem mais tempo em assuntos judiciais. SCOTT JR., E. Keith. *The Judicial Executive: toward greater congruence in an emerging profession.* Op. cit., p. 25.

[1016] Tradução livre: juízes não são mais uma coligação flexível de indivíduos envolvidos no julgamento. Eles são solidariamente responsáveis pela gestão de um sistema que aumenta ou diminui a sua capacidade de lidar com as mudanças sociais e legais que reformularam os tribunais. TOBIN, Robert W.. ***An Overview of Court Administration in the United States.*** Williamsburg: National Center for State Courts, 1997. p. 7.

[1017] Tradução livre: O papel do juiz opera num contexto desprovido de vida coletiva em que as tarefas profissionais e administrativas são geralmente separadas. Além disso, a mobilidade relativa exigida pelo avanço do juiz dentro da carreira judicial teve o efeito de reforçar a fixação de profissionais para a sua profissão em vez de organização. No entanto, a indiferença do juiz para, ou o seu desprendimento dos aspectos administrativos dos trabalhos judiciais nem sempre refletem em uma atitude tradicional. Formar fatores organizacionais, tais como o tamanho do Tribunal, sua estrutura interna e divisão do trabalho, todos condicionam oportunidades do juiz indivíduo a ter um conhecimento completo de funcionamento do tribunal e envolver-se em questões administrativas. FIX-FIERRO, Héctor. ***Courts, Justice and Efficiency****: a socio-legal study of economic rationality in adjudication.* Op. cit., p. 173.

veem necessidade. É o que poderemos observar logo adiante quando analisarmos o estudo elaborado pelo *National Center for State Courts* no qual há alguns tribunais que não possuem a figura do administrador judicial.

Ao responder o questionamento no sentido de que juízes podem exercer o gerenciamento do tribunal de maneira eficaz, William J. PAMMER JR. e Judith A. CRAMER, se utilizam da mitologia grega para explicar sobre a temática:

> *a popular Greek myth portrays Pygmalion, the king of Cyprus, carving a statue of a woman and then granting Aphrodite the authority to bring the statue to life. Although converting a statue into a living being is beyond the capacity of mortal humans, Pygmalion's desire to transform an object into a useful person by delegating authority has significance to the role of judges in public management. If, for instance, we perceive a court as a block of marble and a judge as having the willingness to transform the marble into an effective public organization that ensures faster and fairer dispute resolution, then it is plausible to suggest that judges can be managers*.[1018]

Acrescentam, ainda, que os "*judges must develop an understanding of their role in organizational management and their relevance to facilitating organizational effectiveness*".[1019]

Dentro da perspectiva das atribuições do magistrado atualmente, ressaltamos que o caracteriza é o seu envolvimento com o processo. Ou seja, é o exercício do *case management* (instituto já abordado anteriormente). O que deve ocorrer desde logo do seu início, com a implementação do que podemos denominar de uma programação de todo o procedimento, que é o *schedule*. Cuida-se, a grosso modo, como mencionado alhures, de uma organização das etapas do processo, com designação de datas a serem cumpridas por todos os envolvidos.[1020]

"Observa-se que essa técnica utilizada pelo juiz é essencial para que seja conferida maior efetividade nos processos, porquanto a elaboração do cronograma

---

[1018] Tradução livre: um mito grego popular retrata *Pygmalion*, o rei de Chipre, esculpindo uma estátua de uma mulher e, em seguida, conceder *Aphrodite* a autoridade para trazer a estátua para a vida. Embora a conversão de uma estátua em um ser vivo esteja além da capacidade dos seres humanos mortais, o desejo de *Pygmalion* para transformar um objeto em uma pessoa foi útil, delegando autoridade tem significado para o papel dos juízes na gestão pública. Se, por exemplo, percebemos um tribunal como um bloco de mármore e um juiz ter a vontade de transformar o mármore em uma organização pública eficaz que garante a resolução de litígios mais rápido e mais justo, então é plausível sugerir que os juízes podem ser gerentes. PAMMER JR., William; CRAMER, Judith A.. *Pygmalion in Judicial Responsibility: toward a management ethos among judges.* Op. cit., p. 205.

[1019] Tradução livre: juízes devem desenvolver uma compreensão de seu papel na gestão organizacional e sua relevância para facilitar a eficácia organizacional. Ibid, p. 206.

[1020] Reforça Toni M. FINE: "De acordo com as regras federais, o juiz da corte de julgamento deve manter um agendamento, uma organização que vise controlar os atos subsequentes do processo, a não ser que algum deles seja modificado por uma ordem subsequente". FINE, Toni M. **Introdução ao sistema jurídico anglo-americano.** Op. cit., p. 104.

de atos processuais viabiliza de forma ampla a prestação da tutela jurisdicional em um espaço de tempo razoável, e a parte consequentemente não se depara com uma longa duração do processo, mas sim tem total noção do tempo que levará para obter a satisfação de seu direito".[1021]

Notadamente há uma flexibilização do processo civil americano que possibilita o magistrado exercer o gerenciamento do processo de acordo com o que julga pertinente (em convenção com as partes). De forma que pode adaptar a duração de processo que se refira a uma questão simples e outro complexa.

Além da tarefa inserida dentro do processo judicial em si, o juiz também exerce a administração dentro do seu gabinete, no sentido de organização dos processos, elaboração e fiscalização dos relatórios a serem encaminhados aos órgãos superiores, a exemplo do *Civil Justice Reform Act Report* que é um relatório semestral que deve ser enviado ao *Director of the Administrative Office of the United States Courts* (conforme o que já foi explanado quando do estudo do *Civil Justice Reform Act)* e, ainda, as tarefas a serem realizadas por seus assessores.

Em algumas situações, o juiz exerce atribuições administrativas puras: "*in management matters, the chief judge of each court – acting on behalf of all the judges – is responsible for overseeing court operations, supervising central court staff, and making sure that court funds are spent legally, wisely, and efficiently. The chief judge is expected to address and resolve administrative problems and may involve the other judges where necessary*".[1022]

Considerando que já fizemos a análise do papel do magistrado, importa-nos agora direcionar o estudo para os administradores judiciais, vez que, como já apontado, atualmente, a maioria dos sistemas judiciais contam com o exercício dos dois personagens – juiz e administrador judicial.

[1021] CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processos judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Op. cit., p. 210.

[1022] Tradução livre: Em matéria de gestão, o juiz-presidente de cada tribunal de ação em nome de todos os juízes - é responsável por supervisionar as operações de corte, funcionários do tribunal central supervisor, e certificando-se de que os fundos judiciais são gastos legalmente, com sabedoria e eficiência. O juiz principal é esperado para enfrentar e resolver problemas administrativos e pode envolver os demais juízes, sempre que necessário. HOGAN, Thomas F. ***The Federal Court System in the United States****: An Introduction for Judges and Judicial administrators in Other Countries.* Op. cit., p. 44. Dentro desta perspectiva ponderam William PAMMER JR. e Judith A. CRAMER que "*a management ethos requires that judges use the role of leader to manage the organization*". Tradução livre: Uma ética de gestão exige que os juízes usem o papel de líder para gerenciar a organização. PAMMER JR., William; CRAMER, Judith A.. *Pygmalion in Judicial Responsibility: toward a management ethos among judges.* Op. cit., p. 207.

> *Since the 1970s, when Chief Justice Warren Burger went on the warpath about the antiquated management procedures of the courts, the clerks have been supplemented by trained administrators, many of whom are not lawyers. In many states – the list includes Alaska, Arizona, California, Colorado, Illinois, Indiana, Iowa, New Jersey, New Mexico, Louisiana, New York, and Pennsylvania – the senior court administrator is paid as much as or more than a trial court judge. Administrators are almost all appointed, usually by the chief judge of the bench with which they work; (…)*.[1023]

Inicialmente, se mostra relevante mencionar que para se tornar um administrador judicial é necessário ter concluída a graduação, que geralmente é na área do direito, história ou administração. Após, devem cursar a pós-graduação, que tem três anos de duração. E, ainda, existe a possibilidade de frequentar mestrado em administração de Tribunais.[1024]

"*State courts are usually organized under direction of a state court administrator who oversees legislative budgets, personnel administration, and court research and planning. At the federal level there is a clerk of court in each federal district who has duties similar to that of court administrator*".[1025] Corrobora Robert W. TOBIN, ao afimar que "*a state court administrator serves the state supreme court, the chief justice, or a judicial council as the principal administrative officer of the state court system*".[1026]

"O administrador judiciário é subordinado ao presidente do respectivo tribunal"[1027], logo não possui autonomia plena com relação as atividades administrativas. De forma que, tal como iremos ponderar em seguida, o juiz continua sendo a figura de comando maior dentro do sistema da administração judiciária.

[1023] Tradução livre: Desde a década de 1970, quando o chefe de justiça Warren Burger estava em pé de guerra sobre os procedimentos de gestão antiquadas dos tribunais, os funcionários foram complementados por administradores treinados, muitos dos quais não são advogados. Em muitos Estados – a lista inclui Alaska, Arizona, Califórnia, Colorado, Illinois, Indiana, Iowa, New Jersey, Novo México, Louisiana, Nova York e Pensilvânia – o administrador judicial sênior é pago tanto quanto ou mais do que um juiz de primeira instância. Os administradores são quase todos nomeados, geralmente pelo juiz-chefe da bancada com a qual trabalham; (...). MAYER, Martin. ***The judges****: a penetrating exploration of American courts and of the new decisions – hard decisions – they must make for a new millennium.* New York: Truman Talley Books, 2006. p. 150.

[1024] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juizados Especiais: a nova mediação paraprocessual.** Op. cit., p. 239.

[1025] Tradução livre: Tribunais estaduais são normalmente organizados sob a direção de um administrador do estado tribunal que supervisiona os orçamentos legislativos, administração de pessoal, pesquisa e planejamento tribunal. No nível federal existe uma secretaria do tribunal em cada distrito federal, que tem deveres semelhantes ao do administrador judicial. CORNELL University Law School. ***Judicial administration.*** Disponível em: <https://www.law.cornell.edu/wex/judicial_administration>. Acesso em: 25 jan. 2016.

[1026] Tradução livre: Um administrador de tribunal estadual atende a suprema corte do estado, o chefe de justiça, ou um conselho judicial como o principal funcionário administrativo da sistema de corte do estado. TOBIN, Robert W.. ***An Overview of Court Administration in the United States.*** Op. cit., p. 29.

[1027] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 140-141.

Interessante mencionar que o administrador judicial não pode ser confundido com o denominado *clerk of court*, uma espécie de Escrivão, pois embora o *clerk of court* também exerça atividades administrativas, ele o faz de forma delegada, pelo juiz ou administrador judicial. Lado outro, as suas atividades estão mais relacionadas ao processo judicial em si. Ele é "*an administrative officer appointed by the judges of the court to assist in managing the flow of cases through the court, maintain court records, handle financial matters, and provide other administrative support to the court*".[1028]

Já os administradores, de uma maneira geral,

> *are trained to assess the possible future needs in the court, regarding such concerns as space and modernized procedures. Equally important, they monitor caseflow and assess delays on a day-to-day basis. And, finally, they are trained in the areas of governmental accounting and program planning, which is critical to preparing the court's annual budget. These skills can provide the judge with vital information about the status of the court, and its relationship with external groups and other organizations. And, information, in turn, becomes critical to developing clear objectives and methods by which the objectives can be attained*.[1029]

Diante das atividades mencionadas acima, corroboramos da afirmação lançada por Roberto Portugal BACELLAR, no sentido de que "o administrador – além de liberar o juiz do pesado fardo das atividades administrativas – permite que ele se dedique mais à resolução dos conflitos, que é a sua atividade-fim".[1030] Na medida em que se torna de sua responsabilidade as atividades-meio. Isso sem contar que, tal como também assevera o referido autor, "diferentemente dos

---

[1028] Tradução livre: um oficial administrativo nomeado pelos juízes do tribunal para ajudar a gerir o fluxo de casos através do tribunal, manter registros do tribunal, lidar com questões financeiras, e fornecer outro suporte administrativo ao tribunal. HOGAN, Thomas F. ***The Federal Court System in the United States****: An Introduction for Judges and Judicial administrators in Other Countries.* Op. cit., p. 52.

[1029] Tradução livre: são treinados para avaliar as possíveis necessidades futuras na corte, em relação a tais preocupações como espaço e procedimentos modernizados. Igualmente importante, eles monitoram o fluxo de processos e avaliam atrasos em uma base do dia a dia. E, finalmente, eles são treinados nas áreas de contabilidade governamental e planejamento do programa, que é fundamental para a preparação do orçamento anual do tribunal. Essas habilidades podem fornecer o juiz com informações vitais sobre o estatuto do tribunal, e sua relação com grupos externos e outras organizações. E, informações, por sua vez, tornam-se críticas para o desenvolvimento de métodos objetivos e claros, através da qual os objetivos podem ser alcançados. PAMMER JR., William; CRAMER, Judith A.. *Pygmalion in Judicial Responsibility: toward a management ethos among judges.* Op. cit., p. 211.

[1030] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juizados Especiais: a nova mediação paraprocessual.** Op. cit., p. 239.

magistrados em sua grande maioria, é servidor com formação superior adequada ao desempenho das atividades administrativas".[1031]

> *Sensitive to the values of the local judges and communities they serve, court managers demonstrate a significant capacity to analyze, plan, and direct activities in the constantly changing court environment. Working in a management team with judicial leadership, effective court executives help to manage the change process. This improves the administration of justice by strengthening judicial administration*.[1032]

Considerando, assim, os aspectos favoráveis da função do administrador judicial, vale apontar que, especificamente quanto à esta função,

> *new specializations within the broad field of court management are developing rapidly to meet such demands. There are court automation specialists, caseflow managers, court statisticians, alternative dispute resolution coordinators, computer-aided court reporters linked to litigation support systems for the bar, and others. The establishment of new positions and the trend toward full-service court administration offices suggest that court management as a field of work is moving to a more complex developmental stage*.[1033]

Trazemos à lume, neste momento, o programa denominado *State Court Organization – SCO*, desenvolvido pelo *National Center for State Courts*, que tem como intuito apresentar dados detalhados e também comparativos de mais aproximadamente cinquenta Estados americanos.

Os temas abordados vão desde educação judicial, utilização de intérpretes, estrutura dos Tribunais de Apelação, quantidade de tempo para a argumentação oral nos tribunais de Apelação, as responsabilidades dos juízes presidentes dos Tribunais, até mesmo identificar os tribunais que se utilizam do formato de tramitação do processo judicial *e-filling*. São no total 63 tabelas, que englobam

---

[1031] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juizados Especiais**: a nova mediação paraprocessual. Op. cit., p. 239.

[1032] Tradução livre: Sensível aos valores dos juízes locais e comunidades que servem, os gestores judiciais demonstram uma capacidade significativa para analisar, planejar e atividades diretas no ambiente tribunal mudando constantemente. Trabalhando em uma equipe de gerenciamento com a liderança judicial, executivos judiciais eficazes ajudar a gerenciar o processo de mudança. Isso melhora a administração da justiça através do reforço da administração judiciária. SAARI, David J.; PLANET, Michael D.; REINKENSMEYER, Marcus W.. *The Modern Court Managers: Who They Are and What They Do in the United States*. p. 237-261. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993. p. 258.

[1033] Tradução livre: Novas especializações nos limites do amplo campo da gestão dos tribunais estão se desenvolvendo rapidamente para atender a essas demandas. Há especialistas judiciais na automação, gestores de fluxo, estatísticos judiciais, coordenadores de resolução alternativa de litígios, repórteres da corte assistida por computador ligados a sistemas de suporte de litígio para a ordem, e outros. A criação de novas posições e a tendência de corte escritórios de administração de serviços completos sugerem que a gestão do tribunal como um campo de trabalho está se movendo para um estágio de desenvolvimento mais complexo. Id.

temas de *Judicial Branch Governance, Appellate Courts, Trial Courts, Juries* e *Technology*.

A luz de tal estudo, aprofundamos a nossa pesquisa no que diz respeito as informações sobre os administradores judiciais nos Estados Americanos.[1034] De forma que, constatamos que quatro Estados não possuem administrador judicial, são eles: Hawai'i (*District*), Idaho (*Magistrates Divison*), Minnesota (*District*) e North Dakota (*Municipal*).

Sete esferas dentro dos Estados compartilham os administradores judiciais nomeados para outras: Arizona (*Tax*), Colorado (*County*), Colorado (*Water*), Florida (*County*), Pennsylvania (*Philadelphia Municipal*), Pennsylvania (*Philadelphia Trafic*), Tennessee (*Circuit*), West Virginia (*Magistrate*) e West Virginia (*Family*).

Vale notar que, em Indiana, tanto com relação a esfera *Superior* quanto *Circuit*, nem todos os municípios possuem administradores judiciais. No Texas, nas esferas *Municipal* e *Statutory Probate*, varia de acordo com o Tribunal a existência de tal cargo.

No que tange ao número de administradores nomeados, observamos que os que possuem um maior número, são os Estados de: New Jersey (*Municipal*), com 525; Ohio (*Court of Common Pleas*), com 197; Arkansas (*Circuit*), com 121; Michigan (*District*), com 126; Washington (*Municipal*), com 109; New Mexico (*Municipal*), com 81; New York (*County*), com 67; Michigan (*Circuit*), com 63; New York (*City*), com 61; Pennsylvania (*Court of Common Pleas*), com 60; New York (*Surrogates*), com 59; California (*Superior*), com 58; New York (*Family*), com 55; Washington (*District*), com 55; Michigan (*Probate*), com 52; North Carolina (*Superior*), com 43; New Mexico (*Magistrate*), com 42; Ohio (*Municipal*), com 42; Mississippi (*Chancery*), com 40; Mississippi (*County*), com 38; e, Indiana (*Superior*), com 38.

Lado outro, alguns Estados, como por exemplo Delaware, Indiana (*City* e *Probate*), Massachusetts, Michigan (*Claims*), Nebraska (*Workers Compensation*), New Hampshire (*Superior*), New York (*Civil Ct. Of the City of NY, Court of Claims, Criminal Ct of the City of NY*), Rhode Island, Texas, Virginia e West Virginia possuem apenas um administrador judicial nomeado.

[1034] *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***State Court Organization – SCO. 41a. Selection and Number of Trial Court Administrators.*** Disponível em: < http://data.ncsc.org/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=Public%20App/SCO.qvw&host=QVS@qlikviewisa&anonymous=true&bookmark=Document\BM156>. Acesso em: 16 fev. 2016. Tais dados possuem como base a última atualização do programa que foi realizada em 9 de janeiro de 2015.

De acordo com a planilha que aborda as responsabilidades na seara da gestão, podemos observar que os temas de maior incidência, que são destinados aos administradores judiciais, são os seguintes: *Administrators shared with another court, Budget, Case-related: Caseflow, Case-related: Fines and fees, Case-related: Jury selection, Facilities, Human resources, Media Relations, Records: the court record, Records: Property records, Records: Vital records, Staff: Appointed counsel, Statistical data, Staff: Court interpreters, Strategic planning* e *Staff: Court reporters*.[1035]

Neste sentido, Russell R. WHEELER e Howard R. WHITCOMB apontam que algumas delas, entretanto, são fundamentais, quais sejam:

> *1. General management, including supervisory coordination of the court's nonjudicial activities and personnel, as well as advising judicial personnel on how they might best coordinate their planning and administrative activities.*
> *2. Personnel management, including traditional personnel functions of job classifications and selection, as well as the more subtle personnel and management arts of negotiation and consultation.*
> *3. Financial and budgetary management, including maintenance of auditing, budgetary, and property control systems and reports, as well as seeking public and private funds and maintaining necessary liaison with funding groups.*
> *4. Calendar (or case-flow) monitoring and coordination, including research and advice on time standards, bases for granting continuances, and estimates of backlog and delay. (…)*
> *5. Jury and witness management, including summoning both, according to adequate techniques of juror utilization (…).*
> *6. Space and equipment management, including property maintenance systems and advice on space planning and facilities construction peculiarly suited to courts.*
> *7. Public information and report management (…).*
> *8. Data-process management, including decisions as to the extent of profitable automation within the court and liaison with various providers of such services.*[1036]

[1035] Tradução livre: Administradores compartilhados com outro tribunal, Budget, Caso-relatado: Fluxo de processo, Caso-relatado: Multas e Taxas, Caso-relatado: Seleção do júri, Instalações, Recursos Humanos, Relações com a Mídia, Registros: os registros do tribunal, Registros: registros de propriedade, Registros: Registros vitais, Pessoal: Advogado nominado, Dados estatísticos, Pessoal: Intérpretes judiciais, Planejamento estratégico e Pessoal: Repórteres do tribunal. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***State Court Organization – SCO. 41b. Number of Trial Court Administrators that Serve by.*** Disponível em: < http://data.ncsc.org/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=Public%20App/SCO.qvw&host=QVS@qlikviewisa&anonymous=true&bookmark=Document\BM156>. Acesso em: 16 fev. 2016. Tais dados possuem como base a última atualização do programa que foi realizada em 9 de janeiro de 2015. Para uma análise mais detalhada sobre o significado de cada função, ver SAARI, David J.; PLANET, Michael D.; REINKENSMEYER, Marcus W.. *The Modern Court Managers: Who They Are and What They Do in the United States*. Op. cit., p. 252-258.

[1036] Tradução livre: 1. A gestão geral, incluindo a coordenação da supervisão das atividades extrajudiciais do tribunal, e pessoal, bem como aconselhamento pessoal judicial sobre como eles podem melhor coordenar seu planejamento e atividades administrativas. 2. Gestão de pessoal, incluindo as funções tradicionais pessoais de classificações de trabalho e seleção, bem como funcionários sutis e a arte da negociação e consulta de gestão. 3. Gestão financeira e orçamental, incluindo a manutenção de auditoria, sistemas de controle orçamental, de propriedade e relatórios, bem como busca de fundos públicos e privados e manutenção necessária ligação com grupos de financiamento. 4. Calendário (ou fluxos de casos) de monitorização e coordenação, incluindo a

Da análise ainda da referida planilha, constatamos que, no entanto, as funções dos administradores judiciais variam de Estado para Estado, como de esfera judicial para esfera judicial. A exemplo dos Estados de Washington e Texas, que na seara do *District*, o administrador judicial do primeiro possui uma atribuição a mais que o segundo, que é a *Records: the court record*. Da mesma forma acontece com relação ao Estados de Oklahoma e North Dakota, ao passo em que o primeiro possui a atribuição de *Statistical data, Staff: Court interpreters* e o segundo não. E também em New York, ao passo em que na esfera *Family* há a atribuição do *budget*, já no *District*, não.[1037]

Ante as ponderações tecidas sobre o juiz e o administrador de uma maneira individual, é necessário avaliar que estes dois institutos funcionam bem, desde que cada um observe os seus papeis dentro do sistema – judicial e administrativo.[1038] Neste passo é que avaliamos um dos aspectos relevantes dentro da gestão judicial, que é a liderança[1039], a ser exercida entre estes dois agentes. De forma que deve ser observada a zona limítrofe entre um e outro e, principalmente, a sincronia que deve existir entre eles.

Assim é que trazemos à lume o que David SAARI argumenta, vejamos:

> *The concept of management leadership is derivative in the judicial branch, because both the presiding judge and court administrator derive their real authority and power in management from the judges in their group. If a presiding judge leads and allows a court administrator to lead, the relationship works well. Things begin to collapse when a court administrator refuses to take leadership roles when offered or asserts such roles when they are denied. The nexus*

---

pesquisa e aconselhamento sobre padrões de tempo, bases para adiamentos e concessões, e estimativas de acúmulos e atrasos. (...) 5. Júri e gestão de testemunhas, incluindo a convocação de ambos, de acordo com técnicas adequadas de utilização de jurado (...). 6. Espaço e gestão de equipamentos, incluindo os sistemas de manutenção de propriedade e conselhos sobre a construção de planeamento e instalações do espaço peculiarmente adequado aos tribunais. 7. Pública gestão da informação e relatório (...). 8. Gestão de processo de dados, incluindo as decisões quanto à extensão da pro automação, tabela dentro da corte e ligação com diversos prestadores de tais serviços. WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. *Court Structure and Personnel.* p. 75-96. In: WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. ***Judicial Administration****: text and readings.* New Jersey: Prentice-Hall, 1977. p. 91.

[1037] *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***State Court Organization – SCO. 41b. Number of Trial Court Administrators that Serve by.*** Op. cit.

[1038] Confirma E. Keith SCOTT JR. ao afirmar que: "*Courts are better administered when the executive role is shared by the judge and administrator working together as a managerial team*". Tradução livre: tribunais são melhor administrados quando o papel executivo é compartilhado pelo juiz e administrador ao trabalharem juntos como uma equipe gerencial. SCOTT JR., E. Keith. *The Judicial Executive: toward greater congruence in an emerging profession.* Op. cit., p. 24.

[1039] A liderança é também tratada, em outras perspectivas, como por exemplo como uma ferramenta na tentativa de obtenção de um consenso dentro dos Tribunais de Apelação, por FAERMAN, Sue R.; DIPADOVA, Laurie Newman; QUINN, Robert E.. *Judicial Leadership in Court Management.* p. 183-203. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993.

> *between judicial leadership and administrative leadership is a subject about which little is known in a formal sense. But it is a very important subject*.[1040]

A liderança é notadamente um aspecto importante, na medida em que quando nos referimos à gerenciamento judicial, necessária se mostra a exposição a outras pessoas, no sentido da relação interpessoal, bem como a coordenação das atividades por elas desenvolvidas, de forma a resultar em uma eficiência organizacional plena.[1041]

É nesta perspectiva que se insere a necessidade de uma gestão participativa[1042], deixando de lado a tradicional forma de administração, precipuamente no que diz respeito a hierarquização entre seus componentes. Deve se ter um ambiente de colaboração.[1043] Ao passo em que "*participatory management should be used to elicit a simple message that everyone in the organization can understand, because this approach helps create synergy or the group energy needed for participatory decision making*".[1044]

"*Managing by leading requires the judge to delegate authority to the court administrator, and at the same time develop a collaborative relationship with the administrator. Since the court administrator typically serves at the pleasure of the judge, it is plausible to assume that from an organizational standpoint the*

[1040] Tradução livre: O conceito de liderança de gestão é derivado do ramo judicial, porque o tanto o juiz que preside quanto o administrador do tribunal derivam sua autoridade real e poder da gestão dos juízes em seu grupo. Se o juiz que preside, conduz e permite que um administrador de tribunal conduza, a relação funciona bem. As coisas começam a entrar em colapso quando um administrador de tribunal se recusa a assumir papéis de liderança oferecidas ou ativos tais papéis quando eles são negados. O nexo entre a liderança judicial e liderança administrativa é um assunto sobre o qual pouco se sabe em um sentido formal. Mas é um assunto muito importante. SAARI, David J.. ***American court management****: Theories and practices.* Op. cit., p. 53.

[1041] Tradução livre: Gestão, com efeito, exige uma relação de trabalho com outras pessoas, e coordenação das suas responsabilidades de trabalho para maximizar a eficácia organizacional. PAMMER JR., William; CRAMER, Judith A.. *Pygmalion in Judicial Responsibility: toward a management ethos among judges.* Op. cit., p. 206.

[1042] "*A necessary precondition for a management ethos is that judges delineate a team management approach with administrators*". Tradução livre: uma condição necessária para um ethos de gestão é que os juízes delinear uma abordagem de gerenciamento de equipe com os administradores. Ibid., p. 211.

[1043] Com o intuito de exemplificar, ver PAMMER JR., William; CRAMER, Judith A.. *Pygmalion in Judicial Responsibility: toward a management ethos among judges.* p. 205-218. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993. p. 213.

[1044] Tradução livre: a gestão participativa deve ser usada para provocar uma mensagem simples que todos na organização pode entender, porque esta abordagem ajuda a criar sinergia ou a energia do grupo necessária para a tomada de decisão participativa. PAMMER JR., William; CRAMER, Judith A.. *Pygmalion in Judicial Responsibility: toward a management ethos among judges.* Op. cit., p. 212.

administrator is an extension of judicial influence if the judge chooses to rely on this position to accomplish organizational objectives".[1045]

Assim é que, dentro desta seara, "*the administrator can communicate organizational needs to the judge, while the judge can convey the policy thrust of the organization. This interaction is critical to integrating the elements of leadership and management (…)*".[1046] Portanto, aquele receio inicial dos juízes quanto ao surgimento dos administradores judiciais já é algo ultrapassado, até porque "como dizem os americanos, os administradores não concorrem com a atividade do juiz porque não têm qualquer poder, mas contam com algumas boas ideias e muita persuasão. Suas ideias acabam prevalecendo naturalmente".[1047]

Embora seja necessária esta integração entre o juiz e o administrador judicial[1048], para que se possa ter uma harmonia no sistema judicial e inibir, consequentemente, eventuais conflitos, as atividades a serem desenvolvidas por cada um deles deve estar bem exposta. Confirmam William PAMMER JR. e Judith A. CRAMER ao afirmar que a "*management works best when roles are well defined, written, and legitimized, job descriptions are outlined, and communication is clear*".[1049] E também que "*the success of an organization, and an organizational*

[1045] Tradução livre: Gerenciamento pelo líder exige do juiz delegar autoridade ao administrador judicial, e ao mesmo tempo desenvolver uma relação de colaboração com o administrador. Desde o administrador judicial, normalmente serve ao prazer se ao juiz, é plausível supor que do ponto de vista organizacional, o administrador é uma extensão judicial influência se o juiz escolhe contar com esta posição para alcançar os objetivos organizacionais. CRAMER, Judith A.. *Pygmalion in Judicial Responsibility: toward a management ethos among judges.* Op. cit., p. 210.

[1046] Tradução livre: Em particular, o administrador pode comunicar necessidades organizacionais para o juiz, enquanto o juiz pode transmitir o impulso da política da organização. Essa interação é fundamental para integrar os elementos de liderança e gestão. Ibid, p. 211.

[1047] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 140.

[1048] Ressaltam William PAMMER JR. e Judith A. CRAMER que esta tarefa pode não ser tão simples assim, em razão de que são duas perspectivas diversas: "*the relative newness of court administration introduces new vocabulary to the judicial branch that is unfamiliar to judges. Likewise, administrators lack an understanding of the legal jargon used by judges. To some degree, the difference in language has precluded a close working relationship. (…) Judges, for example, are socialized to review research and to referee two points of view, and court administrators are trained to present one point of view to the judge and request that the judge act on it from a multitude of competing alternatives*". Tradução livre: a novidade relativa da administração do tribunal introduz novo vocabulário ao Poder Judiciário que não é familiar aos juízes. Da mesma forma, os administradores não têm uma compreensão do jargão jurídico utilizado pelos juízes. Até certo ponto, a diferença de idioma tem impedido uma estreita relação de trabalho. (...) Os juízes, por exemplo, são socializados para rever a investigação e para apitar dois pontos de vista, e os administradores judiciais são treinados para apresentar um ponto de vista para o juiz e solicitar que o ato juiz sobre ele a partir de uma multiplicidade de alternativas concorrentes. PAMMER JR., William; CRAMER, Judith A.. *Pygmalion in Judicial Responsibility: toward a management ethos among judges.* Op. cit., p. 210.

[1049] Tradução livre: gestão funciona melhor quando os papéis estão bem definidos, por escrito, e legitimados, as descrições de trabalho estão delineadas, e a comunicação é clara. Ibid., p. 214.

leader such as a judge, is contingent upon the development of clear objectives that are shared by organizational members, because human beings need to know what they are doing and why are they doing what they are doing".[1050]

Lado outro, para E. Keith SCOTT JR. "*a more realistic view of the judge-administrator relationship is that managerial responsibilities should be shared, an idea supported by the findings of the Institute for Court Management's research into state court administrative systems (1975)*".[1051] De forma que esta relação é baseada no fato de que há, em algumas tarefas, sobreposição de responsabilidades, de maneira que ambos poderiam decidir. O que, notadamente, levou os juízes e administradores judiciais a "*to realize that their roles do overlap and that they do not need to divide administrative tasks into rigid categories*".[1052]

Além dos aspectos acima abordados, de grande valia a assertiva trazida pela ex-presidente do *NCSC* ao afirmar que é necessária a capacitação para um gerenciamento eficaz. "*In the same way that judges need to be educated about law and procedure, justice system leaders, whether judges or executive officers, need the support of judicial education organizations to obtain essential administrative and leadership skills*".[1053]

Segundo William PAMMER JR. e Judith A. CRAMER é importante que, independente dos administradores judiciais, os juízes sejam capacitados em administração judiciária. E é nesse sentido que eles apontam alguns aspectos a

---

[1050] Tradução livre: o sucesso de uma organização, e um líder organizacional, como um juiz, depende o desenvolvimento de objetivos claros que são compartilhados por membros da organização, porque os seres humanos precisam saber o que estão fazendo e por que eles estão fazendo o que estão fazendo. PAMMER JR., William; CRAMER, Judith A.. *Pygmalion in Judicial Responsibility: toward a management ethos among judges.* Op. cit., p. 212.

[1051] Tradução livre: uma visão mais realista da relação juiz-administrador é que as responsabilidades de gestão devem ser compartilhadas, ideia apoiada pelas conclusões do *Institute for Court Management's* em sistemas administrativos dos tribunais estaduais (1975). SCOTT JR., E. Keith. *The Judicial Executive: toward greater congruence in an emerging profession.* Op. cit., p. 25.

[1052] Tradução livre: perceber que seus papéis se sobrepõem e que eles não precisam dividir tarefas administrativas em categorias rígidas. Id. Para uma explanação mais didática, o referido autor traz em seu estudo uma figura na qual ele especifica a relação entre o juiz e o administrador, inclusive com exemplos destas atividades. Ver: SCOTT JR., E. Keith. *The Judicial Executive: toward greater congruence in an emerging profession.* p. 21-36. In: SWANSON, Charles R.; TALARICO, Susette M. (Ed.). ***Court Administration: Issues and Responses.*** Georgia: Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia, 1987. p. 26.

[1053] Tradução livre: Da mesma forma que os juízes precisam ser educados sobre direito e processo, os líderes do sistema de justiça, se os juízes ou diretores executivos, precisam do apoio das organizações de educação judiciais para obter capacidades administrativas e de liderança essenciais. MCQUEEN, Mary. ***Cooperation Across Countries****: toward a global academy for Justice Administration.* Op. cit.

serem observados quando da formação do que eles denominam de *ethos* da gestão, vejamos:

> *- Judges need to understand that they do not exist as mutually exclusive entities in the organization. Their style of handling court matters, either formally or in an ad hoc manner, ultimately affects the performance of the court.*
> *- Judges need to use their role of leader to manage the court. This approach assumes that management and leadership are integrated concepts and not mutually exclusive of one another.*
> *- To facilitate the integration of management and leadership, judges must be cognizant of the interrelationships among characteristics of management and leadership.*
> *- Another factor in facilitating the integration between management and leadership in practice is for the judge to develop a collaborative relationship with the court administrator. The principal advantage here is that both judge and administrator can communicate their concerns and develop mutual administrative interests.*
> *- The judge should allow the court administrator to experiment with a participatory model to increase capacity building in the organization.*
> *- The presiding judge should seek to include other judges in the participatory model by linking judicial committees with specific staff members. This process can help improve communication among judges.*
> *- The participatory model should be used to link specific job tasks to organizational goals. This process helps develop clear job descriptions and role expectations.*[1054]

Relevante ponderar, por fim, que mesmo existindo a figura do administrador judicial, o juiz ainda permanece sendo o gestor da atividade jurisdicional como um todo. "*It is important to note that by virtue of delegating authority the judge assumes responsibility of management. While delegating authority the judge must control and monitor those to whom he or she delegates through regular meetings with the court administrator. Through this process the judge becomes a manager*".[1055]

[1054] Tradução livre: - Os juízes precisam entender que eles não existem como entidades mutuamente exclusivas na organização. A sua forma de lidar com questões judiciais, formal ou de uma forma *ad hoc*, em última análise, afeta o desempenho do tribunal; - Os juízes precisam usar seu papel de líder para gerenciar o tribunal. Esta abordagem assume que a gestão e liderança são conceitos integrados e não se excluem mutuamente um do outro; - Para facilitar a integração da gestão e liderança, os juízes devem estar cientes das inter-relações entre características de gestão e liderança; - Outro fator para facilitar a integração entre gestão e liderança, na prática, é para o juiz para desenvolver uma relação de colaboração com o administrador do tribunal. A principal vantagem aqui é que tanto o juiz e administrador podem comunicar as suas preocupações e desenvolver interesses administrativos mútuos; - O juiz deve permitir que o administrador judicial experimentar como um modelo participativo de aumentar as capacidades de organização; - O juiz deve procurar incluir outros juízes no modelo participativo, ligando comitês judiciais com os membros da equipe especifica. Este processo pode ajudar a melhorar a comunicação entre os juízes; - O modelo participativo deve ser usado para ligar tarefas de trabalho específicas para os objetivos organizacionais. Este processo ajuda a desenvolver descrições claras e expectativas de papel. PAMMER JR., William; CRAMER, Judith A.. *Pygmalion in Judicial Responsibility: toward a management ethos among judges.* Op. cit., p. 215.

[1055] Tradução livre: É importante notar que, em virtude de delegar a autoridade o juiz assume a responsabilidade da gestão. Enquanto delegando autoridade o juiz deve controlar e monitorar aqueles a quem ele ou ela delegaram através de reuniões regulares com o administrador judicial. Através deste processo, o juiz torna-se um gerente. Ibid., p. 214.

3.4 *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS – NCSC*

O *National Center for State Courts*, encontra-se sediado em Williamsburg, no Estado da Virgínia.[1056] Ele "é uma entidade privada financiada pelos Tribunais dos 50 estados norte-americanos"[1057] e que, a grosso modo, possui como escopo auxiliar as cortes e tribunais estaduais na seara da administração judiciária.[1058]

Foi criado "*in 1971, when the Chief Justice of the United States and other national leaders gathered for a meeting in Williamsburg, Virginia to discuss needed reforms to improve the nation's judiciary. Addressing the 450 participants, Chief Justice Warren E. Burger announced the need for a "central resource to serve the nation's state courts*".[1059]

Esclarece Cole Blease GRAHAM JR. que o que pretendia o *Chief Justice* Burger era desenvolver um centro de estudos "*to serve as a research and service agency for state courts and to stimulate innovation and progress in state court administration*".[1060] Como será observado, é o que vem fazendo desde então, tanto em tribunais americanos quanto em outros pelo mundo (Rússia, Moçambique, República Dominicana, Egito, Hong Kong, Peru, etc.).

[1056] Acrescenta, ainda, Martin MAYER que "*the center is a nice place, a large sandstone building out in the rolling hills on the edge of the famously restored town (…)*". Tradução livre: O centro é um lugar agradável, um grande edifício de arenito nas colinas na borda da cidade famosa restaurada. MAYER, Martin. ***The judges****: a penetrating exploration of American courts and of the new decisions – hard decisions – they must make for a new millennium.* Op. cit., p. 269.

[1057] FREITAS, Vladimir Passos de. Eficiência em pauta. Considerações sobre a administração da justiça. Op. cit., p. 2. Complementa Roberto Portugal BACELLAR ao assegurar que "cada um dos 50 Estados contribui para o orçamento do Centro, que é de 16 milhões de dólares por ano". BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 139.

[1058] Confirma Martin MAYER ao mencionar que "*State court systems are members of the center, and receive consulting services from center staff and outsiders organized by center staff*". Tradução livre: sistemas de tribunais estaduais são integrantes do Núcleo, e recebem serviços de consultoria da equipe e de fora organizados pela equipe do Núcleo. MAYER, Martin. ***The judges****: a penetrating exploration of American courts and of the new decisions – hard decisions – they must make for a new millennium.* Op. cit., p. 270.

[1059] Tradução livre: em 1971, quando o Chefe de Justiça dos Estados Unidos e de outros líderes nacionais se reuniram para uma reunião em Williamsburg, Virginia para discutir as reformas necessárias para melhorar sistema judicial do país. Dirigindo-se aos 450 participantes, *Chief Justice* Warren E. Burger anunciou a necessidade de um "recurso central para servir tribunais estaduais do país". *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS*. ***Our Story…*** 2013. Disponível em: <http://cdm16501.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/ctadmin/id/981/rec/1>. Acesso em: 8 jan. 2015.

[1060] Tradução livre: para servir como uma agência de pesquisa e serviço para os tribunais estaduais e estimular a inovação e os progressos na administração do tribunal estadual. GRAHAM JR., Cole Blease. *Reshaping the Courts: Traditions, Management Theories, and Political Realities.* Op. cit., p. 16.

> Inicialmente, o Centro Nacional concentrou-se em ajudar os tribunais para reduzir atrasos. Também deu aos juízes e administradores do Tribunal de Justiça, uma perspectiva nacional em operações de corte através de seu projeto de estatísticas do Tribunal de Justiça (iniciado em 1978); o trabalho de seu serviço de informações com mais de 1000 pedidos de informações relacionadas aos Tribunais durante o seu primeiro ano de operação (1979); e as explorações de sua biblioteca, a maior coleção de materiais relacionados a administração de Tribunal do mundo.[1061]

Um dos relevantes aspectos que tornam o *NCSC* um dos maiores centros de estudos sobre administração judiciária do mundo é o fato de que a sua equipe é composta por várias especialidades, por exemplo "*economics, anthropology, political science, psychology, sociology, public policy and management, public and court administration, and the law*".[1062] Isso sem contar que "*the people who work there are helpful*".[1063]

O próprio *NCSC* confirma que este arranjo de áreas é o seu diferencial: "*one of our greatest strengths is the multidisciplinary nature of our staff. Each discipline contributes a unique perspective, but it's the blend of these skills and knowledge that* NCSC *combines effectively to conduct meaningful leadership*".[1064] Isso sem contar que "há, no *NCSC*, divisões internacionais que desenvolvem, em vários países, projetos e programas de consultoria, assistência técnica, gerenciamento judiciário, redução de atrasos na prestação jurisdicional, métodos alternativos de resolução de conflitos, desenho de instalações judiciárias, tecnologia e segurança, dentre outros serviços".[1065]

[1061] STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional.** Op. cit., p. 114-115.

[1062] Tradução livre: economia, antropologia, ciência política, psicologia, sociologia, política pública e gestão, administração pública e judicial, e da lei. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS*. ***Our Story…*** Op. cit.

[1063] Tradução livre: as pessoas que trabalham lá são prestativas. MAYER, Martin. ***The judges****: a penetrating exploration of American courts and of the new decisions – hard decisions – they must make for a new millennium.* Op. cit., p. 269. Tal afirmação pode ser aferida pela autora em razão da visita realizada à sede do *NCSC* em 29 de janeiro de 2015, onde pode se reunir com três estudiosos/pesquisadores que lá trabalham – Greg Hurley (*Senior Knowledge Management Analyst*), Matthew Kleiman, Ph.D. (*Principal Court Resarch Consultant*) e Patricia Duggan (*Director of National Programns*), os quais prestaram esclarecimentos fundamentais para o estudo da administração judiciária americana.

[1064] Tradução livre: Uma das nossas maiores forças é a natureza multidisciplinar de nossa equipe. Cada disciplina contribui com uma perspectiva única, mas é a mistura destas habilidades e conhecimentos que *NCSC* combina eficazmente para realizar liderança significativa. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***Our Story…*** Op. cit.

[1065] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 141. O referido autor apresenta alguns exemplo dos trabalhos realizados nos diversos lugares pelo mundo: "Desenho do Sistema Judiciário & Modernização – República Dominicana; Treinamento Judiciário – Eritréia, Haiti e Costa Rica; Desenvolvimento de Estratégias de Reforma – Moçambique; Assistência Técnica aos Tribunais Superiores e ao Gabinete do Ministro da Justiça – Honduras e Nicarágua; Gerenciamento de Processos & Automação – México; Avaliação da Independência do Judiciário &

No que tange ao papel desenvolvido por este instituto, vale notar que ele

> *- Serve as a NATIONAL THINK TANK to anticipate new developments, identify best practices, promote experimentation, establish performance standards and measures, evaluate program performance, and foster adaptation to change,*
> *- Provide a NATIONAL FORUM for discussion of issues affecting the administration of justice,*
> *- Create a NATIONAL LEADERSHIP AGENDA for improving the administration of justice, Serve as a NATIONAL VOICE for the needs and interests of the state courts,*
> *- Promote COLLABORATION AMONG NATIONAL COURT ASSOCIATIONS and related national organizations,*
> *- Strengthen the RULE OF LAW and administration of justice THROUGHOUT THE WORLD, and*
> *- serve as a MODEL ORGANIZATION*.[1066]

Acrescenta Mary MCQUEEN que "*the NCSC seeks to collaborate as an equal partner with other court organizations to identify educational needs in the area of justice administration and to develop educational resources that will benefit all court systems, regardless of their circumstances*".[1067] Nesta toada, Martin MAYER, pondera que

> *the National Center for State Courts is mostly a research operation, gathering statistics about what happens in state courts around the country, but it also serves as secretariat for a gaggle of judicial organizations, the most important being the Conference of Chief Justices, the Conference of State Court Administrators, the National Association of Women jurists, and the American Judges Association. Federal agencies provide about half the sponsorship for the statistical research that is its main function*.[1068]

Processo Legal Justo – Peru; Assistência Técnica em Automação e Desenvolvimento de Sistemas – Haia, Rússia, Bahamas, Ucrânia, Tanzânia, Bulgária e Hong Kong; Resolução de Conflitos – Guatemala". Ibid, p. 142.

[1066] Tradução livre: Servir como um grupo de pesquisas nacional para antecipar novos desenvolvimentos, identificar as melhores práticas, promover a experimentação, estabelecer normas e medidas de desempenho, avaliar o desempenho do programa, e adaptação promovem a mudar, - Proporcionar um fórum nacional para a discussão de questões que afetam a administração da justiça, - Criar uma liderança nacional, agenda para a melhoria da administração da justiça, - Servir como uma voz nacional para as necessidades e interesses dos tribunais estaduais, - Promover a colaboração entre as associações tribunal nacional e organizações nacionais relacionadas, - Fortalecer o Estado de direito e administração da justiça no mundo todo, e - servir como um modelo de organização. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***Mission & History.*** Disponível em: <http://cdm16501.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/ctadmin/id/981/rec/1>. Acesso em: 25 fev. 2016.

[1067] Tradução livre: O *NCSC* procura colaborar como um parceiro igual com outras organizações judiciais para identificar as necessidades educacionais na área da administração da justiça e para desenvolver recursos educacionais que irão beneficiar todos os sistemas judiciais, independentemente de suas circunstâncias. MCQUEEN, Mary. ***Cooperation Across Countries****: toward a global academy for Justice Administration.* Op. cit.

[1068] Tradução livre: O Centro Nacional de Tribunais Estaduais é sobretudo uma operação de pesquisa, recolhe dados estatísticos sobre o que acontece em tribunais estaduais em todo o país, mas também serve como secretaria para um bando de organizações judiciais, sendo o mais importante da Conferência de Presidentes de Tribunais, a Conferência das Justiça Estadual Administradores, a Associação Nacional de Mulheres juristas e a Associação juízes americanos. As agências federais provem cerca de metade do patrocínio para a pesquisa estatística que é a sua

A fim de exemplificar, dentro da seara do *High Performance Court Framework*, ferramenta por ele desenvolvida, conforme alhures tratado, o *NCSC* pode exercer algumas atribuições, caso venha ser solicitado pelo tribunal. São as seguintes: "*help identify the problem; gather date to define the gap between desired outcome and actual performance; examine and interpret data to further clarify the problem; choose the best course to correct the action; evaluate the corrective action to ensure improvements are being achieved*".[1069]

Por fim, o próprio *NCSC* resume que a sua missão "*is to improve the administration of justice through leadership and service to state courts, and courts around the world*".[1070] Esclarece, ainda, que "*with the expertise of our staff and the commitment and support of state court leaders around the country, NCSC possesses the unique ability to apply legal and social science perspectives to create practical tools and to develop solutions that advance the administration of justice*".[1071]

O procedimento para a o *NCSC* agir inicia-se com o requerimento do próprio juiz ou tribunal, que indica qual o aspecto que precisa ser melhorado, como por exemplo o tempo de tramitação do processo, necessitando, assim, de uma maior celeridade. Dado este primeiro passo, os consultores procedem à colheita de todas as informações da unidade a ser orientada. Após, a avaliação por toda a equipe multidisciplinar, o *NCSC* fornece a sua conclusão, de onde poderia estar o "problema" e o que pode ser melhorado para atingir o objetivo perseguido, sanando, assim, eventuais falhas de gerenciamento judiciário.[1072]

Interessante ressaltar que o requerente, seja juiz ou tribunal, uma vez solicitada a consultoria ao *NCSC* não está vinculado ao parecer por ele oferecido, trata-se de uma sugestão a ser implementada ou não. Lado outro, "os juízes, ao

---

função principal. MAYER, Martin. ***The judges****: a penetrating exploration of American courts and of the new decisions – hard decisions – they must make for a new millennium.* Op. cit., p. 269.

[1069] Tradução livre: ajuda a identificar o problema; reunir dados para definir a diferença entre o resultado desejado e desempenho real; analisar e interpretar os dados para esclarecer ainda mais o problema; escolher o melhor curso para corrigir a ação; avaliar a ação corretiva para garantir que melhorias estão sendo alcançadas. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***High Performance Court Framework****: A Road Map for Improving Court Management (Visual Summary - Final)*. Op. cit.

[1070] Tradução livre: A missão do Centro Nacional de Cortes Estaduais é melhorar a administração da justiça através de liderança e serviço para os Tribunais dos Estados e tribunais em todo o mundo. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***Our Story…*** Op. cit.

[1071] Tradução livre: com a experiência de nossa equipe e o comprometimento e apoio dos líderes de tribunais estaduais em todo o país, *NCSC* possui a capacidade única de aplicar perspectivas legais e ciências sociais para criar ferramentas práticas e desenvolver soluções que promovam a administração da justiça. Id.

[1072] Tal procedimento poderá ser melhor entendido quando no último tópico deste estudo, quando iremos nos aprofundar sobre um trabalho realizado pelo *NCSC* no Tribunal da Cidade de Scottsdale, Estado do Arizona.

tomarem conhecimento da conclusão do estudo, acabam experimentando as ideias desenvolvidas, até porque são responsáveis pela melhor aplicação da justiça. Se rejeitarem as propostas sugeridas pelo *NCSC*, haverão de encontrar outras soluções para melhorar o desempenho de suas Cortes".[1073]

Desde a sua criação o *NCSC* tem demonstrado um papel de grande relevância dentro da perspectiva da administração judiciária no mundo, de forma que algumas iniciativas relevantes incluem:

> *- Create new knowledge about judicial administration,*
> *- Disseminate knowledge and information about judicial administration, and*
> *- Apply its knowledge of judicial administration to help courts solve problems and meet future needs, and support the projects and policies of state courts and state court associations.*
> *- Developing the skills of more than 1,000 court leaders through the Court Executive Development Program of the Institute for Court Management*
> *- Improving how courts treat jurors through the work of its Center for Jury Studies and the promotion of innovations in jury system management*
> *- Promoting the use of technology to improve court operations (…)*
> *- Developing in partnership with courts standards for evaluating how well courts serve the public, such as the Trial Court Performance Standards (1987)*
> *(…)*
> *- Working with courts in other countries to improve the rule of law worldwide*.[1074]

Conforme mencionamos acima, a biblioteca formada pelo *NCSC* é reconhecida por ser a mais completa em todo o mundo sobre a temática da administração judiciária. "Com o passar dos anos, o Centro Nacional de Tribunais Estaduais (NCSC) passou a ser um banco de informações que conta com mais de 35 mil volumes de livros sobre administração de tribunais".[1075]

E com este vasto conhecimento adquirido e também pela equipe multidisciplinar que possui o *NCSC* também é reconhecido pelos cursos de

---

[1073] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 141.

[1074] Tradução livre: - Criar novos conhecimentos sobre administração judiciária, - Divulgar conhecimento e informação sobre a administração judiciária, e - Aplicar o seu conhecimento da administração judiciária para ajudar os tribunais a resolver problemas e atender às necessidades futuras, e apoiar os projetos e políticas de tribunais estaduais e associações de tribunais estaduais. - Desenvolver as habilidades de mais de 1.000 líderes judiciais por meio do Programa do Instituto de Desenvolvimento Tribunal Executivo de Gestão de Tribunal - Melhorar a forma como os tribunais tratam jurados através do trabalho de seu Centro de Estudos sobre Júris e a promoção de inovações na gestão de sistema de júri - Promover o uso da tecnologia para melhorar as operações judiciais (...) - Desenvolvimento em parceria com as normas tribunais para avaliar quão bem tribunais servir o público, tais como os processo no tribunal Padrões de Desempenho (1987) (...) - Trabalhar com os tribunais de outros países para melhorar o Estado de direito em todo o mundo. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***Mission & History.*** Op. cit.

[1075] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 141.

capacitação que oferece[1076] (tais como *Fundamental Issues of Caseflow Management*, *Managing Technology Projects and Technology* e *Court Performance Standards: CourTools*[1077]) e conferências que realiza sobre a temática. "No ano de 2001, o *National Center for State Courts* realizou aproximadamente 7 mil conferências de tecnologia e variados cursos".[1078]

Por fim, ainda que não seja o objetivo do presente tópico, imperioso mencionar a existência do *Federal Judicial Center*, que exerce trabalho similar do *National Center for State Courts*, mas em âmbito federal. Instituído em 1967, possui a atribuição, de modo geral e dentro do viés do nosso estudo, de desenvolver "programas de aperfeiçoamento e treinamento de juízes e servidores, da pesquisa e coleta de informações para auxiliar nos processos judiciais, da catalogação de dados históricos sobre o Judiciário federal etc.".[1079]

A sua criação significou uma nova abordagem para a forma de administração para o âmbito federal, ao passo em que deixou de lado "*the old dichotomy of professional versus bureaucratic, or judicial versus administrative control. The new approach, like the new Center, works with the concept of total*

[1076] "*The Institute for Court Management boasts a significant record for training and educating judicial branch personnel in the growing body of knowledge on court leadership and management concepts, case management, human resources management, the court performance standards and other areas deemed critical to professional development*". Tradução livre: O Instituto de Gestão de Tribunais possui um registro significativo para a formação e educação do pessoal do Poder Judiciário no corpo crescente de conhecimentos sobre liderança tribunal e conceitos de gestão, gestão de casos, gestão de recursos humanos, os padrões de desempenho tribunal e outras áreas consideradas críticas para o desenvolvimento profissional. *NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***ICM Courses.*** Disponível em: <http://www.ncsc.org/Education-and-Careers/ICM-Courses.aspx>. Acesso em: 25 fev. 2016.

[1077] Tradução livre: Questões Fundamentais da gestão do *Caseflow*, Gerenciamento de Projetos e Tecnologia e Padrões de Desempenho no Tribunal: *CourTools. NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.* ***Online Courses and In-person Courses.*** Disponível em: <http://www.ncsc.org/Education-and-Careers/ICM-Courses.aspx>. Acesso em: 25 fev. 2016.

[1078] BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** Op. cit., p. 141.

[1079] ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. O sistema judiciário e a administração da justiça dos Estados Unidos da América. **Revista CEJ**, Brasília, n. 33, p. 36-42, abr/jun 2006. p. 39. "*The Federal Judicial Center, the Administrative Office, and the United States Sentencing Commission jointly operate a television network that broadcasts daily education and information programs for judges and court staff. In addition, several individual courts conduct in-house orientation and mentoring programs for new judges, as well as roundtable discussions or other substantive programs for all judges*". Tradução livre: O *Federal Judicial Center*, o *Administrative Office*, e o *United States Sentencing Commission* operam conjuntamente uma rede de televisão que transmite diariamente programas de educação e informação para juízes e funcionários do tribunal. Além disso, diversas cortes individualmente realizam programas internos de orientação e tutorial para os novos juízes, bem como mesas-redondas ou outros programas de fundo para todos os juízes. HOGAN, Thomas F. ***The Federal Court System in the United States****: An Introduction for Judges and Judicial administrators in Other Countries.* Op. cit., p. 21.

systems in which the particularity of sectional interests is subordinated to the universal interest of the system as a whole".[1080]

Acrescenta, ainda, os referidos autores que da forma que o instituto já operava em 1990, é possível afirmar que "*is neither a bureaucratic extension of the Administrative Office nor an instrument of traditional professional control*".[1081] Logo, Toni M. FINE esclarece que ele é um instituto "de pesquisa e educação para as cortes federais. Deve apoiar programas educacionais para juízes e outros funcionários das cortes".[1082]

Constata-se, assim, que os tribunais americanos e também demais tribunais do mundo, ainda que incipiente a sua procura e implementação, possuem um suporte amplamente profissional no que tange à administração judiciária nos sistemas dos Tribunais, seja a nível de gerenciamento geral e/ou processual.

3.4.1 *Courtroom 21 Project*

Inserido como um ponto fundamental implementado pelo *National Center for State Courts*, na perspectiva da tecnologia a ser desenvolvida no tribunal, a fim de buscar melhorias na seara da administração judiciária, destaca-se o *Courtroom 21 Project – "The Courtroom of the 21st Century".*[1083] Desenvolvido para ser um exemplo de tecnologia de tribunal a nível internacional, foi criado formalmente em 1993. É um trabalho originado pelo *National Center for State Courts* em conjunto com a *William & Mary Law School*, e integra o *Center for Legal and Court Technology*.[1084]

[1080] Tradução livre: a velha dicotomia do profissional em relação burocrática ou judicial contra o controle administrativo. A nova abordagem, como o novo centro, trabalha com o conceito de sistemas totais em que a particularidade de interesses setoriais é subordinado ao interesse universal do sistema como um todo. HEYDEBRAND, Wolf; SERON, Carroll. ***Rationalizing Justice: the political economy of Federal District Courts.*** Op. cit., p. 39.

[1081] Tradução livre: não é nem uma extensão burocrática do escritório administrativo, nem um instrumento de controle profissional tradicional. HEYDEBRAND, Wolf; SERON, Carroll. ***Rationalizing Justice: the political economy of Federal District Courts.*** Op. cit., p. 39.

[1082] FINE, Toni M. **Introdução ao sistema jurídico anglo-americano.** Op. cit., p. 40.

[1083] Para um aprofundamento sobre o *Courtroom 21 Project*, bem como demais salas de audiências dentro do Estado americano, ver RAWSON, Bret. ***The Case for the Technology-laden Courtroom.*** 15 mar. 2004. Disponível em: <http://www.exhibitone.com/white_papers/wp_court_pro.htm>. Acesso em: 25 fev. 2016.

[1084] "*The Center for Legal and Court Technology is a non-profit research, education, and consulting organization that works to improve the administration of justice through the use of technology. We aim to assist all members of the legal profession, from courts and government agencies to judges and lawyers. As of 2011, CLCT is directly supporting over 2,500 judges and courtrooms*". Tradução livre: O *Center for Legal and Court Technology* é uma organização de

A sua maior missão (que é a mesma do *Center for Legal and Court Technology)* é "*to improve the world's legal systems through the appropriate use of technology*".[1085] Para cumpri-la necessário, assim, observar os seguintes aspectos: *"- is involved in judicial and lawyer education and training,- provides needs assessments, - holds legal technology demonstrations and discussions for jurists, lawyers, law faculty, court administrators, technologists, architects and others from throughout the world, - is a world center for empirical and legal research on courtroom technology*".[1086]

O centro experimental do projeto leva o nome de *McGlothlin Courtroom*[1087], instalada a *William & Mary Law School*, em Williamsburg, no Estado da Virgínia.[1088]

Cuida-se de

> *a retrofitted courtroom into which the latest in modern technology has been installed, it is the most technologically advanced trial and appellate courtroom in the world. It is upgraded continually and customarily closes for at least one week each year for major improvements. The courtroom is capable of facilitating almost anything that ought to be done in a courtroom, including e-filing; Internet-based docketing; sophisticated electronic case management; hypertext-linked electronic; motions, briefs, and arguments; multiple concurrent remote appearances by judges, lawyers, parties, and witnesses; comprehensive technology-based*

---

pesquisa, educação e consultoria sem fins lucrativos que trabalha para melhorar a administração da justiça através do uso de tecnologia. O nosso objetivo é ajudar a todos os membros da profissão legal, de tribunais e órgãos governamentais para juízes e advogados. A partir de 2011, CLCT está apoiando diretamente mais de 2.500 juízes e tribunais. *CENTER FOR LEGAL & COURT TECHNOLOGY*. ***About us.*** Disponível em: <http://www.legaltechcenter.net/about/>. Acesso em: 25 fev. 2016.

[1085] Tradução livre: melhorar os sistemas legais do mundo através do uso adequado da tecnologia. LEDERER, Fredric I.. *The Courtroom 21 Project: Creating the Courtroom of the Twenty-First Century.* ***Judges Journal****,* 2004, p. 39-43. Disponível em: < http://scholarship.law.wm.edu/popular_media/42>. Acesso em: 25 fev. 2016. p. 39.

[1086] Tradução livre: estar envolvido na educação, formação judicial de advogados e treinamento, - proporcionar avaliação das necessidades, - deter demonstrações de tecnologia legais e discussões para juristas, advogados, Faculdades de Direito, administradores judiciais, tecnólogos, arquitetos e outros de todo o mundo, - é um centro mundial para a pesquisa empírica e legal sobre a tecnologia tribunal. *WILLIAM & MARY LAW SCHOOL*. ***Center for Legal and Court Technology.*** Disponível em: <http://law.wm.edu/academics/intellectuallife/researchcenters/clct/>. Acesso em: 23 fev. 2016.

[1087] Esclarece Fredric I. LEDERER que "*the world center for experimental work in courtroom technology, it includes William & Mary's McGlothlin Courtroom, the world's most technologically advanced trial and appellate courtroom*". Tradução livre: O centro mundial para o trabalho experimental em tecnologia tribunal, ele inclui de *William & Mary Courtroom McGlothlin*, julgamento tecnologicamente mais avançado do mundo e tribunal de apelação. LEDERER, Fredric I.. ***Courtroom Technology****: For Trial Lawyers, the Future Is Now.* p. 1-13. Disponível em: < http://www.legaltechcenter.net/download/articles/Courtroom%20Technology-%20For%20Trial%20Lawyers,%20the%20Future%20Is%20Now.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2016. p. 3.

[1088] A *High-Technology Courtroom 625*, situada na cidade da Philadelfia, Estado da Pennsylvania, de acordo com o autor Vicente de Paula ATAIDE JUNIOR, é muito similar. Isso porque "se destaca pelos diversos equipamentos colocados à disposição do juiz, do júri e das partes, objetivando agilizar a exposição dos argumentos e conferir maior fidelidade na demonstração das provas". ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça.** Op. cit., p. 138.

> *evidence presentation; immediate Web published multimedia court records; wireless broadband connectivity at counsel table for lawyers; multiple technology-aided foreign language interpretation; and much more*.[1089]

Com a reforma realizada em 2009, a sala McGlothlin pode ser considerada como o maior projeto piloto de tecnologia para tribunais. Para tanto foram investidos, considerando os valores dos aparelhos doados, um total de aproximadamente U$1.800.000,00 milhões de dólares.[1090]

Ela é cercada por 4 telas de televisões de plasma plana, que ficam atrás da bancada principal. Todos os assentos dos participantes do júri (jurados, acusação, defesa, juiz, promotor, etc.) possuem monitores de LCD instalados. Em seu teto há várias câmeras, a fim de proceder a gravação do ato de maneira integral e por vários ângulos. Possui também uma adaptação pronta para receber pessoas com deficiência, precipuamente a visual, com aparelho específico para acompanhar e participar do julgamento. Há um programa de "degravação", no sentido de tudo que é dito no tribunal aparece imediatamente na tela do assessor. Cada documento, seja um papel, livro ou qualquer outro, que o juiz ou demais participantes tenham interesse em mostrar para os jurados, por exemplo, pode ser digitalmente projetado em monitores. Além de outras tecnologias, interessante mencionar que a sala McGlothlin possui um espaço muito confortável para que pessoas interessadas possam assistir ao julgamento.[1091]

> *From the latest hardware to cutting edge software, the McGlothlin Courtroom serves as a testing bed for the latest advancements in courtroom and legal technology. The Courtroom is equipped for videoconferencing and employs the latest generation of court reporting technology, including the ability to publish real-time transcription to the Internet. The Center*

[1089] Tradução livre: um tribunal adaptado onde a mais recente tecnologia moderna foi instalada, é o julgamento mais tecnologicamente avançado e tribunal de apelação no mundo. Ele é atualizado continuamente e habitualmente fecha por pelo menos uma semana por ano para grandes melhorias. O tribunal é capaz de facilitar quase tudo o que deve ser feito em uma sala do tribunal, incluindo e-depósito; protocolizar baseado na Internet; sofisticada gestão de casos eletrônicos; eletrônica ligada ao hipertexto; moções, resumos, e argumentos; aparências múltiplas remotas simultâneos por juízes, advogados, partes e testemunhas; apresentação evidência de base tecnológica global; registros do tribunal multimídia da Web publicadas imediatamente; conectividade de banda larga sem fio na mesa conselho para advogados; múltipla tecnologia auxiliado interpretação de línguas estrangeiras; e muito mais. LEDERER, Fredric I.. *The Courtroom 21 Project: Creating the Courtroom of the Twenty-First Century.* Op. cit., p. 39-40.

[1090] *WILLIAM & MARY LAW SCHOOL*. ***Law School Completes Major McGlothlin Courtroom Renovation Project.*** 2009. Disponível em: <https://law.wm.edu/news/stories/2009/law-school-completes-major-mcglothlin-courtroom-renovation-project-.php>. Acesso em: 25 fev. 2016.

[1091] Constatação realizada pela própria autora quando da visita à *McGlothlin Courtroom*, em 29 de janeiro de 2015, onde pode presenciar uma demonstração da tecnologia da referida sala pelo *Chancellor Professor of Law Director Center for Legal & Court Technology and the Courtroom 21 Project School of Law*, Fredric I. Lederer.

> *is always upgrading its equipment and platforms to stay on the cutting edge of emerging trends.* [1092]

Portanto, "*it is designed "to provide judges, court administrators, architects, lawyers, court reporters, and others concerned with courtroom activities with a functional model courtroom" within which they can test and devise "technological solutions to their unique needs"*".[1093] De forma que ele é reconhecido mundialmente, por ser uma sala de julgamento de primeira instância, sala de julgamento de apelação e também uma sala de aula.[1094]

Fruto da referência mundial que se tornou[1095], a *McGlothlin Courtroom*, por meio do *Center for Legal & Court Technology,* sempre está recebendo grupos para realizar demonstrações de sua tecnologia. O *National Center for State Courts* faz também o intermédio de grupos tanto dos Estados americanos quanto de outros lugares do mundo para conhecer o referido projeto. Por exemplo, profissionais da China, que em janeiro de 2010 foram visitar o instituto.[1096]

Diante de algumas críticas, em razão das dúvidas que alguns americanos ainda possuem sobre a implantação efetiva deste sistema tecnológico, Fredric I.

[1092] Tradução livre: Do mais recente *hardware* para *software* de ponta, a sala do tribunal *McGlothlin* serve como uma cama de teste para os mais recentes avanços na sala do tribunal e tecnologia legal. O tribunal é equipado para videoconferência e emprega a última geração de avaliação tecnológica de tribunal, incluindo a capacidade de publicar a transcrição em tempo real para a Internet. O Centro está sempre atualizando seus equipamentos e plataformas para permanecer na vanguarda das tendências emergentes. *CENTER FOR LEGAL & COURT TECHNOLOGY*. ***McGlothlin Courtroom.*** Disponível em: <http://www.legaltechcenter.net/about/mcglothlin-courtroom/>. Acesso em: 25 fev. 2016.

[1093] Tradução livre: Ele é projetado "para fornecer juízes, administradores de tribunais, arquitetos, advogados, repórteres da corte, e outros relacionados com as atividades de sala de reuniões como um modelo de tribunal funcional" dentro do qual eles podem testar e desenvolver "soluções tecnológicas para suas necessidades exclusivas". LEDERER, Fredric I.. ***The new courtroom****: the intersection of evidence and technology: some thoughts on the evidentiary aspects of technologically presented or produced evidence.* 1999, p. 1-9. Disponível em: <http://www.legaltechcenter.net/download/articles/newctrm.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2016. p. 6.

[1094] "*The world's most technologically advanced trial and appellate courtroom and classroom*". Tradução livre: julgamento tecnologicamente mais avançado do mundo e tribunal de apelação e sala de aula. *CENTER FOR LEGAL & COURT TECHNOLOGY*. ***About us.*** Op. cit.

[1095] "*The Courtroom 21 Project is the world center for courtroom and related technology demonstration and experimentation*". Tradução livre: O *Courtroom 21 Project* é o centro mundial para sala de audiência e demonstração de tecnologia relacionada e experimentação. LEDERER, Fredric I.. *The Courtroom 21 Project: Creating the Courtroom of the Twenty-First Century.* Op. cit., p. 39.

[1096] Tradução livre: O *Center for Legal & Court Technology* acolhe regularmente grupos de todos os tipos de manifestações do tribunal. O Centro Nacional de Tribunais Estaduais envia regularmente grupos dos Estados Unidos e de outros países para o tribunal. Por exemplo, em janeiro de 2010, recebeu uma delegação chinesa de profissionais do Direito interessados em tecnologia tribunal e o sistema americano de justiça. *CENTER FOR LEGAL & COURT TECHNOLOGY*. ***McGlothlin Courtroom.*** Op. cit. E também esta autora que teve a oportunidade de conhecer e presenciar uma demonstração pelo Diretor do *Center for Legal & Court Technology* e do *Courtroom 21 Project* – Fredric I. Lederer, em 29 de janeiro de 2015.

LEDERER, um dos fundadores do *Courtroom 21 Project*, pondera que "*Courtroom technology means change, but technology is only a tool, not a goal. Our goal is the administration of justice, as it should be. So long as we keep that goal in mind, we can be confident that technology will be our useful servant*".[1097]

Além do centro experimental que é o foco principal do *Courtroom 21 Project,* ele "*also conducts a wide-ranging program of informal experimental work. The law school curriculum includes the Legal Skills Program, winner of the ABA Gambrell prize. The program is a two-year, mandatory, nine-credit course in which we teach law students professional ethics, legal research and writing, interviewing, negotiation, alternative dispute resolution, and basic trial and appellate practice*".[1098]

No mesmo passo, "*every William & Mary Law School student receives basic hands-on training supplied by the Courtroom 21 Project and must then try a simple bench trial using the McGlothlin Courtroom's technology. Students may also take specialized courses in Trial Advocacy or Technology-Augmented Trial Advocacy ("Tech Trial Ad")*".[1099]

A utilização da tecnologia, como a exemplo do referido projeto é um meio pelo qual o tribunal pode maximizar a eficiência para a apresentação de um caso, o que pode ser uma escolha para uma situação mais complicada.[1100] Neste sentido, pondera Fredric I. LEDERER:

> *Based on anecdotal evidence, our usual assumption is that evidence presentation technology saves a minimum of 1/4 to 1/3 of the otherwise traditional amount of time*

[1097] Tradução livre: tecnologia de tribunal significa mudança, mas a tecnologia é apenas uma ferramenta, não um objetivo. Nosso objetivo é a administração da justiça, como deveria ser. Enquanto mantivermos esse objetivo em mente, podemos estar confiantes de que a tecnologia vai ser nosso servo útil. LEDERER, Fredric I.. *The Courtroom 21 Project: Creating the Courtroom of the Twenty-First Century.* Op. cit., p. 43.

[1098] Tradução livre: também realiza um programa amplo de trabalho experimental informal. O currículo da faculdade de direito inclui o Programa de conhecimentos jurídicos, vencedor do prêmio *ABA Gambrell*. O programa é um de dois anos, obrigatória claro, nove de crédito no qual nós ensinamos estudantes de Direito ética profissional, pesquisa jurídica e da escrita, entrevista, negociação, resolução alternativa de litígios, e julgamento básica e prática de apelação. Ibid., p. 40.

[1099] Tradução livre: Cada estudante *William & Mary Law School* recebe em mãos treinamento básico fornecido pelo *Courtroom 21 Project* e deve, então, tentar um julgamento simples utilizando a tecnologia *Courtroom McGlothlin*. Os estudantes também podem fazer cursos especializados em Prática em Tribunal ou Pratica em Tribunal Tecnologia-Ampliada ("*Tech Trial Ad*"). LEDERER, Fredric I.. ***High-Tech Trial Lawyers and the Court****: Responsibilities, Problems, and Opportunities, An Introduction.* 2003, p. 1-9. Disponível em: < http://www.legaltechcenter.net/download/articles/High-Tech%20Trial%20Lawyers%20and%20the%20Court-%20Responsibilities,%20Problems,%20and%20Opportunities,%20An%20Introduction.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2016. p. 6.

[1100] Ibid., p. 4-5.

> *necessary to present a case. Courtroom 21 experimentation suggests a minimum time savings of about 10% even in a short, one hour, case, with only a few documents. Display technology may also assist the finder of fact given that many people are at least visual learners who will better understand information presented visually as well as aurally.*[1101]

Neste sentido complementa Mehjabeen RAHMAN ao ponderar que "*it is becoming increasingly common for judges to allow video conference witness testimony, especially for experts. Since the purpose of using the expert is to educate the jury, the testimony is very often presented in conjunction with some trial graphics or animations*".[1102] A utilização de tais ferramentas (gráficos e animações) parece uma maneira de grande valia para auxiliar o júri no entendimento da ocorrência dos fatos e, consequentemente, podem propiciar um julgamento mais ágil.

Logo, diante das ponderações tecidas, podemos concluir que o uso da tecnologia ao passo em que auxilia a maior compreensão da prova a ser produzida, reduz, claramente, o tempo de julgamento. Portanto, considerando o *Speedy Trial* e também o *Civil Reform Act*, nos quais a celeridade no julgamento é uma disposição expressa, cuida-se de uma ferramenta que será cada vez mais buscada e aprofundada pelos juízes americanos.

3.5 ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DOS ELEMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA E MELHORAMENTOS NA TUTELA JURISDICIONAL

Primeiramente, se mostra interessante mencionar que a escolha do presente caso foi motivada em razão de que é nos tribunais de primeira instância que há uma maior concentração de processos e, consequentemente, onde pode haver maior

---

[1101] Tradução livre: Com base numa evidência episódica, nossa suposição usual é que a tecnologia de apresentação evidências salva um mínimo de 1/4 a 1/3 do valor de outra forma tradicional de tempo necessário para apresentar um caso. A experimentação da *Courtroom 21* sugere uma economia de tempo mínima de cerca de 10%, mesmo em um curto caso de uma hora, com apenas alguns documentos. Exibir tecnologia também pode ajudar o descobrir uma circunstância, uma vez que muitas pessoas são aprendizes ao menos visuais que vão entender melhor a informação apresentada visualmente, bem como no plano fonético. LEDERER, Fredric I.. ***High-Tech Trial Lawyers and the Court****: Responsibilities, Problems, and Opportunities, An Introduction.* Op. cit., p. 5.

[1102] Tradução livre: É cada vez mais comum para juízes permitir o testemunho da testemunha por vídeo conferência, especialmente para especialistas. Desde que o propósito de usar o perito seja educar o júri, o testemunho é muitas vezes apresentado em conjunto com alguns gráficos de julgamento ou animações. RAHMAN, Mehjabeen. *Working with Experts Remotely – Tips, Tech, and Best Practices.* ***The Expert Institute***, 25 jan. 2016. Disponível em: <https://www.theexpertinstitute.com/working-with-experts-remotely-tips-tech-and-best-practices/?utm_source=email&utm_medium=email&utm_content=blog-remote-experts&utm_campaign=1.26.16>. Acesso em: 25 fev. 2016.

possibilidade de duração inadequada dos processos. Necessitando, assim, de uma análise mais especial.

Nesse sentido, corrobora David SAARI, precipuamente pelo fato de que menciona a análise dos processos que envolvem questões de trânsito, que é tema que abordaremos. Vejamos: "*It is in the trial courts of all kinds that most of the justice or injustice felt by citizens is experienced – probably in descending order in traffic courts, small claims courts, divorce courts, housing courts, probate courts, general trial courts in auto-accident cases, and in all types of criminal cases as defendants, victims, witnesses, jurors, or observers*".[1103]

O estudo de caso que será analisado, se dará por meio do relatório final do estudo elaborado pelo *National Center for State Courts – NCSC* acerca da aplicação das ferramentas da gestão em processos de uma matéria específica – de pessoas na condução de veículo automotor sob a influência de alguma substância, como por exemplo do álcool, que tramitam perante o tribunal da Cidade de Scottsdale, Estado do Arizona, nos Estados Unidos.

O Tribunal de Scottsdale é considerando um *high performing court*, pois demonstra uma profunda preocupação no desenvolvimento da administração judiciária. Porém, isso não significa que ele não possua situações a serem melhoradas, que é o caso do que iremos analisar. Foi observado que nos casos de *Driving Under the Influence – DUI* os processos estavam tramitando de maneira "atrasada", não atendendo os patamares impostos de duração do processo.

Analisando os dados do tribunal em si, observa-se que "*of the nearly 12,500 criminal cases filed, more than 21% (about 2,700) are DUI cases. Arizona has a statutory requirement that entitles a person charged with a DUI to request a jury trial. With DUI cases requiring multiple court appearances and comprising over 95% of the court's jury trials, they tend to be the major part of the workload*".[1104] Portanto, diante deste índice, há grande relevância na melhoria deste procedimento.

[1103] Tradução livre: É nos tribunais de primeira instância de todos os tipos que a maioria da justiça ou injustiça sentida pelos cidadãos é vivida - provavelmente em ordem decrescente em tribunais de trânsito, tribunais de pequenas causas, tribunais de divórcio, tribunais de habitação, tribunais de sucessões, tribunais de ensaios gerais nos casos de auto-acidente, e em todos os tipos de casos criminais como réus, vítimas, testemunhas, jurados, ou observadores. SAARI, David J.. ***American court management****: Theories and practices.* Op. cit., p. 61.

[1104] Tradução livre: dos casos, quase, 12.500 criminais arquivados, mais de 21% (cerca de 2.700) são casos de *DUI*. Arizona tem uma exigência legal que permite a uma pessoa acusada de um *DUI* solicitar um julgamento com júri. Casos de *DUI* tem a necessidade de várias aparições no tribunal e que compreende mais de 95% dos julgamentos do tribunal, eles tendem a ser a maior parte da carga de trabalho. OSTROM, Brian J.; KLEIMAN, Matthew; ROTH, Shannon. ***DUI Case Management***

O atraso no julgamento desta matéria se deu em razão, por exemplo, da ocorrência dos cinco aspectos que foram observados entre os meses de janeiro a dezembro do ano de 2011. São eles:

> *1. Only 84% of DUI cases were disposed within 180 days, a rate that falls short of the Arizona case processing time standards (…).*
> *2. The inventory of pending cases increased by 23% [*[1105]*].*
> *3. The proportion of active pending cases over 120 days grew from 19% to 34% and cases pending over 180 days grew from 5% to 13%.*
> *4. The number of pending jury trials over 120 days increased from 54 to 138.*
> *5. The majority of scheduled jury trials had at least one continuance.*[1106]

Os dados estatísticos acima referidos, foram elaborados fundamentando-se nos patamares da prória gestão do Estado do Arizona, no sentido de que "*the Arizona Administrative Office of the Courts recommends the following case processing time standards for DUI cases: 85% of DUI cases be resolved within 120 days from the date of filing to disposition; 93% of DUI cases be resolved within 180 days from the date of filing to disposition*".[1107]

Inicialmente, os *senior managers* analisaram a situação e a incluíram no projeto do *High Performance Court Framework*, que, conforme já abordado, cuida-se de uma série de medidas que os próprios tribunais podem adotar para solucionar seu problema e melhorar o desempenho do procedimento que já está em andamento. Para tanto deve-se adotar os cinco passos: a identificação do problema, a coleta de dados, a análise dos dados colhidos, o agir e, por fim, a avaliação. A resposta obtida, todavia, não foi bem recebida pelos funcionários administrativos e juízes, vez que não conseguiram identificar melhorias próximas que ensejassem resultados esperados para os julgamentos.

---

in the Scottsdale City Court*: Applying the High Performance Court Framework.* Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2014. p. 4-5.

[1105] Entre os anos de 2011 e 2013 o número de casos pendentes subiu de 963 para 1.033.

[1106] Tradução livre: 1. Apenas 84% dos casos de *DUI* foram eliminados no prazo de 180 dias, uma taxa que fica aquém dos padrões de tempo de processamento do caso Arizona (...). 2. O inventário de processos pendentes aumentou 23%. 3. A proporção de casos pendentes ativos nos 120 dias cresceram de 19% para 34% e os casos pendentes com mais de 180 dias aumentou de 5% para 13%. 4. O número de julgamentos pendentes com mais de 120 dias aumentou 54-138. 5. A maioria dos tribunais do júri programados tiveram pelo menos uma continuação. OSTROM, Brian J.; KLEIMAN, Matthew; ROTH, Shannon. ***DUI Case Management in the Scottsdale City Court****: Applying the High Performance Court Framework.* Op. cit., p. 8.

[1107] Tradução livre: O escritório administrativo dos Tribunais do Arizona recomenda as seguintes normas tempo de processamento para casos de *DUI*: 85% dos casos de *DUI* ser resolvidas no prazo de 120 dias a partir da data da distribuição ao julgamento; 93% dos casos de *DUI* ser resolvidas no prazo de 180 dias a partir da data da distribuição ao julgamento. Ibid., p. 10.

Para tanto uma das ferramentas utilizadas foi a implantação de questionário a todos os operadores (funcionários, administradores judiciais, supervisores e juízes) para que pudesse ser identificado qual era a fonte do problema, todavia, não houve pacificação das respostas. No entanto, tal procedimento ajudou para tentar observar algumas direções.

Um dos problemas notados foi no sentido de que os casos que iriam para o júri não estavam se realizando na data designada. Os dados mostraram que isso se deu por diversos motivos, dentre eles o réu ter se declarado culpado, a ocorrência de férias de alguma pessoa ou também a indisponibilidade do procurador. Tomadas as providências para sanar tal circunstância, foi adotada uma reformulação no calendário. Com a abertura de mais uma sala para julgamento, inclusive.

Todavia, "*the overall number of pending DUI cases (including cases set and not set for trial) over 120 days and over 180 days continued to rise and the court was unsuccessful in meeting the case processing time standards of 93% of DUI cases resolved within 180 days or 85% within 120 days*".[1108]

Logo, diante da situação, foi necessária a retomada de alguns passos a fim de reavaliar a situação.

Neste ponto é que ingressa, propriamente dito, o trabalho de consultoria do *National Center for State Courts*. Foi proposto, assim, ao juiz presidente e ao administrador do tribunal uma nova avaliação a ser realizada, que é denominada pelo *NCSC* de *Court Culture Assessment Instrument* (instrumento de avaliação da cultura do tribunal). Na medida em que a identificação da cultura do tribunal, por meio da clarificação dos seus pontos fortes e fracos, pode ser uma ferramenta de identificação e resolução dos problemas.

> *Providing a collegial forum for alternative views to be aired and discussed is key to identifying specific issues and concerns that must be settled before the court can move forward. The effort to get clarity on the precise points of contention often leads to actionable steps that will answer particular questions, fill gaps, and help find common ground. This approach to problem solving seeks to raise awareness on communication styles and thought processes in finding a workable path forward.*[1109]

[1108] Tradução livre: o número total de processos pendentes *DUI* (incluindo casos definidos e não definidos para o julgamento) ao longo de 120 dias e mais de 180 dias continuaram a subir e o tribunal não teve êxito no cumprimento das normas de tempo de processamento de 93% dos casos de *DUI* resolvidos dentro 180 dias ou 85% no prazo de 120 dias. OSTROM, Brian J.; KLEIMAN, Matthew; ROTH, Shannon. ***DUI Case Management in the Scottsdale City Court****: Applying the High Performance Court Framework.* Op. cit., p. 15.

[1109] Tradução livre: Proporcionar um fórum colegiado para visões alternativas a ser exibido e discutido é a chave para identificar as questões e preocupações específicas que devam ser

O procedimento adotado para a nova avaliação foi o seguinte: escolhido um dia de folga do tribunal, com o auxílio dos membros do *NCSC*, foi realizado o questionário. "*The first part of the CCAI is a survey asking questions on critical managerial challenges, court governance, and court initiatives, while the second part asked individuals to assess how they currently see work carried out and how they prefer to see it happen in the near future*".[1110]

O resultado de tal avaliação[1111], além de outros elementos mencionados pelos operadores, como a necessidade de uma reestruturação do *Caseflow Management Plan*, foi essencial para que eles indicassem como um fator principal "*was the growing number of continuances occurring at each stage and the associated need to re-schedule for a later date*".[1112]

As razões para tais adiamentos foram as seguintes: *"(1) delay in receipt of blood analysis from the lab, (2) dawdling on the part of the defendant in securing legal representation, (3) slow exchange of discovery between prosecution and*

---

liquidados antes de o tribunal pode seguir em frente. O esforço para obter clareza sobre os pontos precisos de contenção muitas vezes leva a medidas práticas que irão responder a perguntas específicas, preencher lacunas, e ajudar a encontrar um terreno comum. Esta abordagem para resolução de problemas visa sensibilizar estilos de comunicação e processos de pensamento ao encontrar um caminho viável para a frente. Ibid., p. 17-18.

[1110] Tradução livre: A primeira parte do *CCAI é* um levantamento de perguntas sobre os desafios críticos de gestão, governança do tribunal e iniciativas judiciais, enquanto a segunda parte interrogou indivíduos para avaliar como eles atualmente veem o trabalho realizado e como eles preferem ver isso acontecer no futuro próximo. OSTROM, Brian J.; KLEIMAN, Matthew; ROTH, Shannon. ***DUI Case Management in the Scottsdale City Court****: Applying the High Performance Court Framework.* Op. cit., p. 18.

[1111] Ainda que não seja a intenção ao proceder ao presente estudo a questão da relação entre o juiz e o administrador, como tratamos desta temática em tópico anterior deste trabalho, interessante se mostra mencionar que neste caso estudado – no tribunal de Scottsdale, não há uma harmonia entre os objetivos desejados por eles. É o que o *NCSC* pode constatar quando do resultado do formulário aplicado, vejamos: "*court administrators prefer to operate with uniform and established time frames to guide the resolution of cases. They desire a strong Hierarchical culture. In contrast, the judges want a more balanced culture, where a less-structured form of case management incorporates some rules while at the same time preserving some flexibility and individual discretion in application. The point is that no ideal type of culture exists. Because case management occupies a central position in the theory and practice of modern court administration, a reconciliation of the seemingly contending cultural perspectives is essential*". Tradução livre: administradores de tribunais preferem operar com prazos estabelecidos uniforme e para orientar a resolução de casos. Eles desejam uma forte cultura hierárquica. Em contraste, os juízes querem uma cultura mais equilibrado, onde uma forma menos estruturada de gestão de casos incorpora algumas regras e, ao mesmo tempo preservar uma certa flexibilidade e discrição individual na aplicação. A questão é que nenhum tipo ideal de cultura existe. Como o gerenciamento de casos ocupa uma posição central na teoria e na prática da administração do tribunal moderna, uma reconciliação de aparentes perspectivas culturais em conflito é essencial. Ibid., p. 20.

[1112] Tradução livre: "foi o crescente número de adiamentos que ocorrem em cada fase e a necessidade associada à re-agendar uma data posterior". Ibid., p. 21.

defense, and (4) ongoing scheduling conflicts for a high-demand expert witness".[1113] Observa-se que todas elas não estão diretamente ligadas ao trabalho interno do tribunal, mas sim de estruturas externas.

Ao realizar uma busca nos últimos dois meses de adiamentos concedidos, foram encontrados os seguintes resultados:

> *nearly 60% of the reasons for granted motions to continue were for scheduling issues, typically because the defendant was not available (e.g., lives out of town, on vacation, or at work) or the defense attorney was not available (e.g., has another case, on vacation, or at a conference). An additional 13% of jury trial day continuances granted were due to a conflict with an expert witness and a further 5% were due to delay at the lab. The rest were due to pending motions or miscellaneous issues.*[1114]

E ao analisar ainda mais profundamente, constatou-se que os pedidos de dilação foram concedidos principalmente em razão do atraso em torno de recebimento de resultados de laboratório e o agendamento do perito. Complementa a alegação, concedida de maneira informal, Matthew KLEIMAN, no sentido de que "*one of the delays was they don´t have enough people to do the draw blood, and they test the blood to see alcohol level the labs, the scientist have too much work, they´re taking a long time to get the results back to the court*" (conversa informal)[1115].

Logo, constatou-se que o objetivo final de todos os operadores é tentar diminuir o número de adiamentos concedidos e tentar solucionar todas as situações antes da próxima audiência já designada. Isso porque "*court control of the process is the basic principle underlying timely case processing*".[1116]

[1113] Tradução livre: (1) atraso no recebimento da análise de sangue do laboratório, (2) lentidão por parte do réu em obter representação legal, (3) troca lenta de descoberta entre acusação e defesa, e os conflitos (4) contínuo calendário de conflitos para alta demanda de testemunhas especializadas. OSTROM, Brian J.; KLEIMAN, Matthew; ROTH, Shannon. ***DUI Case Management in the Scottsdale City Court****: Applying the High Performance Court Framework.* Op. cit., p. 22.

[1114] Tradução livre: quase 60% das razões pelos pedidos concedidos para continuar foram por problemas de agendamento, normalmente porque o réu não estava disponível (por exemplo, vive fora da cidade, em férias, ou no trabalho) ou o advogado de defesa não estava disponível (por exemplo, tem um outro caso, em férias, ou em uma conferência). Um adicional de 13% dos dias de julgamento por júri foram concedidos devidos a um conflito com uma testemunha especializada e mais 5% foram devidos ao atraso no laboratório. O restante foram devidos a requerimentos pendentes ou problemas diversos. Ibid., p. 23.

[1115] Tradução Livre: um dos atrasos foi que não há pessoal suficiente para fazer a retirada do sangue, e eles testam o sangue para ver o nível de álcool nos laboratórios, o cientista tem muito trabalho, eles estão levando muito tempo para obter os resultados e levar de volta para o tribunal. Assim, o atraso não é necessariamente dos tribunais, mas de algo fora. KLEIMAN, Matthew. Em entrevista realizada na sede do *National Center for State Courts*, em Williamsburg, no Estado da Virginia, nos Estados Unidos, em 29 de janeiro de 2015.

[1116] Tradução livre: o controle judicial do processo é o princípio básico inerente ao oportuno processamento do caso. OSTROM, Brian J.; KLEIMAN, Matthew; ROTH, Shannon. ***DUI Case***

Diante dos resultados obtidos, foi desenvolvido um novo *Case Management Plan*, com alterações no procedimento.[1117] De forma que foram criados dois caminhos a serem percorridos. O primeiro deles o réu é constituído por advogado, de forma que o procedimento deve durar 180 dias. O segundo, por sua vez, o réu não possui procurador, devendo, assim, o processo tramitar em 133 dias.

Todo o procedimento realizado pode ser sintetizado, da seguinte maneira:

> *At the outset, court leaders spent time building support and a sense of urgency among judges and staff to tackle the major initiative of improved DUI case processing. The problem awareness phase is key to the first step in the quality cycle and, in Scottsdale, ended with a clear statement of the specific problem with DUI caseflow. Second, court leaders then assembled a comprehensive empirical profile of current DUI case processing practice drawing on multiple performance measures, including time to disposition, age of pending caseload, and trial date certainty. In the third step, senior administrators completed a thorough analysis of the performance results that provided unequivocal evidence that DUI cases were taking longer to resolve, including holdups at the trial stage. After digesting the results, the fourth step taken by the court was to design and implement an expedited jury trial calendar to ease the backlog.*[1118]

Da consultoria desenvolvida pelo *NCSC*, pondera Matthew KLEIMAN que o papel do instituto foi no sentido de "*understand the problem and help the court*

Management in the Scottsdale City Court*: Applying the High Performance Court Framework.* Op. cit., p. 25.

[1117] "*The defendant will appear within 30 days of violation (up from 20 days currently so as to provide a more realistic period for the receipt of blood results). At the arraignment, a public defender will be present to act as advisory counsel for unrepresented defendants to help each one assess the severity, strength of evidence, and likely outcome of their case. Individuals wishing to plead guilty will be accommodated at this hearing. Defendants who want to contest the charges will proceed either pro per (self-represented) or represented by an attorney, with the goal to assign interested and eligible litigants a public defender at the arraignment*". Tradução livre: o requerido irá aparecer dentro de 30 dias da violação (acima de 20 dias atualmente de modo a proporcionar um período mais realista para a recepção dos resultados sanguíneos). Na acusação, um defensor público estará presente para agir aconselhar como assessoria para os arguidos não representados para ajudar a cada um avaliar a gravidade, a força da evidência, e provável resultado do seu caso. Indivíduos que desejam se declarar culpado serão acomodados nesta audiência. Réus que querem contestar as acusações procederão quer por *per* (auto-representados) ou representado por um advogado, com o objetivo de atribuir litigantes interessados e elegíveis um defensor público na acusação. OSTROM, Brian J.; KLEIMAN, Matthew; ROTH, Shannon. ***DUI Case Management in the Scottsdale City Court****: Applying the High Performance Court Framework.* Op. cit., p. 26.

[1118] Tradução livre: No início, os líderes do tribunal passaram um tempo a construção de apoio e um senso de urgência entre os juízes e pessoal para lidar com a grande iniciativa de melhoria de processamento do caso *DUI*. A fase de sensibilização do problema é a chave para o primeiro passo no ciclo de qualidade e, em Scottsdale, terminou com uma declaração clara do problema específico com fluxo do processo na *DUI.* Segundo, os líderes do tribunal montaram um perfil empírico abrangente do atual caso *DUI*, processando o treino de figuras em várias medidas de desempenho, incluindo o tempo de disposição, a idade do número de casos pendentes, e a certa data do julgamento. Na terceira etapa, os administradores sênior completaram uma análise aprofundada dos resultados de desempenho que forneceram evidências inequívocas de que casos de *DUI* foram levando mais tempo para resolver, incluindo a espera alta na fase de julgamento. Depois de digerir os resultados, a quarta etapa tomada pelo tribunal foi o de conceber e implementar um calendário de julgamento com júri acelerado para aliviar o atraso. Ibid., p. 3.

develop a solution, so we looked at some data and documents, maybe where that some of the problems were, where there were some challenges of the court was having, so we spent a lot of time talking about framing the issue, and then here is what the court made to respond there, case management type of solution and then we look at before after the changes" (conversa informal).[1119]

Acrescenta, ainda que "*we can look at the data to see where problems are and then we can look at different events within a life of a case to see whether are the things getting slowdown is there is the problem because of the defense, prosecution, the court (…)*." (conversa informal).[1120] E é este trabalho de gerenciamento que fará a diferença na duração de um processo judicial.

Interessante considerar que para se fazer uma mudança, por meio do gerenciamento, não pode se ter em mente uma finalização breve, apressada, "*it can take many months or even years to reach sustained improvement. When pressured to move fast, managers often skip steps and soon learn the hard lesson that shortcuts don't work*".[1121]

Vale mencionar a grande crítica realizada neste sentido no relatório apresentado pelo *NCSC*:

> *A common mistake in courts desiring to improve is that they do not take the time to arrive at a common viewpoint among judges and administrators about where the court is starting from and where it needs to go. Courts struggle when they launch a new change program without considering the need to develop a consensual view of the current culture, the need to reach consensus on what change means and doesn't mean, and the specific changes that will be started, stopped, and continued.*[1122]

[1119] Tradução Livre: entender o problema e auxiliar o tribunal a desenvolver uma solução, então nós olhamos alguns dados e documentos, talvez alguns dos problemas eram, onde haviam alguns desafios que o tribunal estava tendo, por isso, passamos muito tempo falando de enquadrar o problema e, em seguida, aqui é o que o tribunal fez para responder lá, tipo caso de solução de gestão e, em seguida, nós olhamos antes de depois das mudanças. KLEIMAN, Matthew. Em entrevista realizada na sede do *National Center for State Courts*, em Williamsburg, no Estado da Virginia, nos Estados Unidos, em 29 de janeiro de 2015.

[1120] Tradução Livre: podemos olhar para os dados para ver onde estão os problemas e, em seguida, podemos olhar para diferentes eventos dentro de uma vida de um caso para ver quais são as coisas que estão causando desaceleração, se está lá o problema por causa da defesa, acusação, o tribunal, (...). Id.

[1121] Tradução livre: isso pode demorar muitos meses ou mesmo anos para atingir a melhoria sustentada. Quando pressionado para mover-se rapidamente, os gestores muitas vezes ignoraram os passos e logo aprendem a dura lição que os atalhos não funcionam. OSTROM, Brian J.; KLEIMAN, Matthew; ROTH, Shannon. ***DUI Case Management in the Scottsdale City Court****: Applying the High Performance Court Framework.* Op. cit., p. 1.

[1122] Tradução livre: Um erro comum nos tribunais que desejam melhorar é que eles não tomam o tempo para chegar a um ponto de vista comum entre os juízes e administradores sobre onde o tribunal está a começar e para onde ele precisa ir. Tribunais lutam quando lançam um novo programa de mudança sem considerar a necessidade de desenvolver uma visão consensual da

Diante do estudo deste trabalho desenvolvido pelo *National Center for State Courts*, podemos concretamente constatar que o gerenciamento do tribunal, ante a utilização de ferramentas da administração judiciária, como a exemplo da gestão de rotinas, podem trazer benefícios à duração como um todo no julgamento.

Considerando que o cenário era de que apenas 84% dos casos tinham sido eliminados no prazo de 180 dias, um percentual aquém dos padrões de tempo de processamento do caso no Estado do Arizona, bem como o número de julgamentos pendentes mais de 120 dias também havia majorado (de 54 para 138) e a taxa de congestionamento estava só aumentando, observa-se, assim, uma grande possibilidade de melhoramento no desempenho da unidade jurisdicional com uma resposta jurisdicional mais célere, em razão de que, com esta nova proposta, a partir dos pontos fracos descobertos, há uma capacidade efetiva do cumprimento das metas.

---

cultura atual, a necessidade de alcançar um consenso sobre o que a mudança significa e não significa, e as mudanças específicas que serão iniciadas, paradas e contínuas. Ibid., p. 16.

CONCLUSÃO

O papel do Poder Judiciário perante à sociedade é algo de grande relevo, precipuamente quando remetemos o estudo à democracia, pois ele é um grande instrumento para a construção de uma sociedade democrática. Ressaltando, aqui, a facilitação do acesso ao ordenamento jurídico.

É nesse contexto que a Constituição de 1988 foi inserida, pois observou-se uma facilitação dos cidadãos ao Poder Judiciário, em razão de ter abarcado um leque maior de direitos a serem garantidos, recebendo, inclusive, a denominação de Constituição-Cidadã. Logo, houve um aumento no número de demandas aforadas, no sentido de buscar a concretização do direito ora garantido.

É a partir deste cenário, que pudemos constatar, com as ponderações tecidas no estudo, a falha da prestação jurisdicional, precipuamente no que diz respeito à Justiça Estadual. Isso tudo de uma forma ampla, na medida em que aborda aspectos relacionados a grande quantidade de processos que estão em tramitação em comparação com a estrutura do Judiciário, por meio da quantidade de magistrados, a quantidade de julgamentos e de demandas ajuizadas por ano. Denominando-se este contexto da justiça brasileira de “crise do Poder Judiciário” ou até mesmo “crise da morosidade”.

Diversos fatores foram indicados como ensejadores de tal cenário, tais como a precariedade de estrutura física, o número insuficiente de magistrados e serventuários, a ampliação do acesso à justiça ao cidadão, a negligência dos Poderes Executivo e Legislativo. Porém, além de tais circunstâncias (embora interligadas, vez que todos são integrantes da administração da justiça), restou demonstrada a ineficiência do gerenciamento, na medida em que o método da administração judiciária hoje utilizado (se é que podemos considerar a existência de algum modelo) não acompanhou o desenvolvimento da sociedade globalizada, contribuindo, assim, para a “crise” existente.

O advento da Emenda Constitucional n.º 45/2004 foi responsável por trazer diversas mudanças, todas com o objetivo de tornar o Poder Judiciário mais transparente e a prestação jurisdicional eficaz e célere. De forma que, para o estudo que se prestou o trabalho, uma das grandes inovações foi tornar explícito na Carta Constitucional o direito fundamental à duração razoável do processo.

Ainda que possa afirmar que o conceito do referido princípio é algo indeterminado, em razão da sua complexidade, o que se mostrou relevante no estudo não foi solucionar a controvérsia existente sobre a precisa definição do que seja duração razoável do processo, mas o identificar como um direito fundamental e em termos gerais o bem por ele protegido. De forma que, o melhor significado que poderíamos lhe destinar é no sentido de que ele assegura a um processo a sua conclusão em tempo hábil, sem dilações indevidas e observando determinadas peculiaridades, tais como a natureza e a complexidade da lide, bem como os demais direitos fundamentais a ele interligado, como a exemplo do contraditório e da ampla defesa.

As influências da modernidade, todavia, precipuamente quanto à visão diferenciada do tempo e da celeridade, é aspecto que foi demonstrado impactar tanto neste direito fundamental quanto nos demais direitos a ele relacionados, quais sejam: acesso à justiça, devido processo legal, eficiência, efetividade, contraditório e ampla defesa. Assim como na própria estrutura metodológica do Poder Judiciário, ao passo em que o advento do processo judicial eletrônico é também uma consequência da era tecnológica.

Ao abordar a temática sobre globalização e tecnologia, o estudo abarcou a inovação do processo eletrônico, que foi inserido como mais uma justificativa para a utilização da administração judiciária. Isso porque, segundo o que se observou, é que a grande maioria da doutrina brasileira se mostra tendente a considerar o processo eletrônico como um meio mais célere para a tramitação do processo, pois algumas rotinas foram erradicadas, tais como: a elaboração das citações, intimações básicas e algumas modalidades de certidões, a certificação dos prazos processuais, a criação de pastas para a abertura dos autos, a numeração de páginas, a carga para os advogados e remessa para o Ministério Público e Defensoria Pública, dentre outras atividades.

Retomando o fenômeno da “crise do Poder Judiciário”, mas sob um enfoque diferenciado, é que o estudo abordou especificamente a problemática que envolve a não satisfação de uma duração para a prestação jurisdicional, do que poderia ser entendido como razoável. Demonstrando, inclusive, que mesmo após a inserção de tal instituto como preceito constitucional explícito, não há a sua escorreita observância.

Neste viés é que se realizou uma pesquisa de campo nas três varas cíveis de São José dos Pinhais, Comarca da região metropolitana de Curitiba, Estado do Paraná, a fim de observar qual é o tempo de duração desde a distribuição da petição inicial até a prolação de sentença. De forma que, utilizando-se também do gráfico comparativo elaborado pela Corregedoria-Geral da Justiça, a média de tempo encontrada, salvo situações excepcionais, constitui um prazo que podemos entender como superior as expectativas tanto dos operadores do direito quanto da sociedade.

Partindo desta constatação, vários autores corroboram da afirmação de que o que se mostra necessário é a utilização dos instrumentos da administração judiciária para o melhoramento das rotinas e, consequentemente, diminuição dos dias de tramitação do processo. Ferramentas já usadas, tais como a criação de mais cargos de juízes e de servidores e as alterações legislativas, não se mostram como meios hábeis para a escorreita observância de uma duração razoável do processo no atual contexto do Poder Judiciário.

A administração judiciária, que é instituto inserido na administração da justiça, pode ser conceituada como sendo um conjunto de ferramentas e técnicas, que, implementadas no Poder Judiciário, independentemente da sua esfera, por intermédio de objetivos, metas e planejamento, tem como finalidade primordial, dentre outras, a entrega de uma prestação judiciária eficiente e efetiva ao cidadão. Assim é que se abarcou as modalidades de gestão: de pessoas, de processos, por competência e estratégica.

À vista que restou demonstrado que a administração judiciária está inserida em todas as esferas do Poder Judiciário, a sua análise foi dividida em duas esferas, a macrogestão e a microgestão. Logo, a primeira é realizada no âmbito dos tribunais e a segunda pelo magistrado em sua unidade jurisdicional.

Na seara da macrogestão é que o Conselho Nacional de Justiça está inserido, como um relevante propulsor da administração judiciária no país, na medida em que, em síntese, implementa políticas de aperfeiçoamento, de racionalização e modernização dos serviços judiciais. Destacando-se, a recomendação para o desenvolvimento dos planejamentos estratégicos dos tribunais, a capacitação dos servidores e as medidas surgidas com base no sistema de estatística do Poder Judiciário, denominado “Justiça em Números”, por ele desenvolvido.

Também nesta esfera encontram-se a governança e a *accountability*, ambas intrinsecamente ligadas à transparência e responsividade do Poder Judiciário. Podem ser observadas nas rotinas exercidas pelos Tribunais de Justiça dos Estados, como por exemplo, quando da destinação do seu orçamento financeiro, da organização do quadro de pessoal, das diretrizes a serem desenvolvidas, etc..

Integrado na microgestão encontra-se o âmago do estudo desenvolvido, que é a figura do juiz-gestor. Ele pode ser entendido como sendo àquele juiz que deve reunir as modalidades de gestão delineadas (de pessoas, de competência, etc), desenvolvendo uma aptidão de gerenciamento e de liderança. Para tanto, deve também manter a preocupação constante com o aperfeiçoamento das rotinas diárias e dos processos de trabalho tanto do Cartório/Secretaria quanto do gabinete, tudo isso a fim de buscar a excelência das atividades-meio e, consequentemente, da atividade-fim do Poder Judiciário, que é a prestação jurisdicional.

Inicialmente o trabalho desenvolvido pelo magistrado era tão somente de "aplicador" da lei, ou seja, exercia estritamente as atividades de processar e julgar. Destarte ele não possuía a preocupação com o gerenciamento das atividades, otimização das rotinas, implantação de um planejamento estratégico, ou seja, a aplicação dos institutos da ciência da administração era algo impensável. A figura do magistrado como administrador da prestação jurisdicional, entretanto, ganha maior relevância, dentre outros motivos, ante o aumento crescente do número de processos que ingressam a cada ano no Poder Judiciário.

Trata-se da construção de um novo modelo de atuação do juiz moderno para fazer frente à verdadeira crise instalada no Poder Judiciário, decorrente de uma demanda que cresce em ritmo acelerado. Isso porque defendemos que será a partir da escorreita implementação das técnicas e ferramentas da administração judiciária que o magistrado terá condições de diminuir, ou até mesmo erradicar, desperdícios de tempo e também retrabalho de determinadas atividades, o que, notadamente, contribuirá para uma diminuição do tempo da tramitação do processo.

Para tanto demonstrou-se diversos institutos administrativos que o magistrado pode se utilizar para a implementação da administração judiciária e, consequentemente, ter um melhoramento na duração do processo. As que se destacam, neste sentido, é o ato da portaria, a fim de delegar atos não decisórios a serem cumpridos pelo Cartório/Secretaria, e a ordem de serviço, para especificar

qual é o momento e como deverá ser realizada a remessa dos autos do processo ao magistrado.

Lado outro, a grande problemática que envolve este novo perfil do magistrado é a de que eles próprios não veem a necessidade de implementação da administração judiciária como uma feramente eficaz, mas sim, muitas vezes, como mais uma atribuição que os fará despender tempo, deixando, portanto, de julgar processos. Porém, o resultado do presente estudo, diante de todas as considerações tecidas, demonstrou exatamente o oposto. No sentido de que a observância da administração judiciária, ainda que não seja de maneira integral – com a aplicação de todas as modalidades de gestão, é algo que poderá, sim, trazer benefícios ao Poder Judiciário como um todo e principalmente ao direito fundamental à uma duração razoável do processo judicial.

É neste viés que a experiência norte-americana ingressa, ao passo em que é reconhecida mundialmente, dentre os estudiosos da área, como uma sociedade das mais avançadas, tanto nos estudos quanto na implementação, da administração judiciária.

A pesquisa realizada, bem como a experiência adquirida no período de estudo nos Estados Unidos, demonstrou que a sociedade norte-americana possui a preocupação com a duração do julgamento do processo judicial, ainda que não se mostre com um objetivo primordial. O que é constatado tanto em matéria do âmbito criminal quanto do civil, precipuamente, pelos institutos do *Speedy Trial Act* e do *Civil Justice Reform*, respectivamente. Porém, observou-se que a motivação para a criação de ambos foi baseada em questões que não se entrelaçam diretamente à direitos fundamentais. O primeiro surgiu com o intuito de diminuir a criminalidade, bem como demonstrar para a sociedade o agir do Judiciário. A segunda, foi como uma tentativa de diminuir os processos em trâmite e também para reduzir os custos destinados à máquina judiciária.

Considerando que a consciência quanto à necessidade da administração judiciária, em tal localidade, tenha tido início em 1906, embora tão somente em meados de 1970 ela tenha conquistado uma maior percepção entre os sujeitos do sistema, há diversos institutos que podemos considerar como fundamentais quando nos referimos à temática. Dentre eles destacamos: o *Standards Relating to Court Organization*, lançado pela *American Bar Association*, que são considerados como padrões, ou princípios, da organização judicial; o *caseflow*, que é um instrumento de

grande valia na organização dos fluxos de trabalho pelo magistrado; o *High Performance Court Framework*, que é um instrumento pelo qual o *NCSC* sugere aos tribunais uma série de medidas que eles podem adotar para desenvolver uma melhoria no desempenho das suas atividades já em andamento; o *CourTools*, que é composto por uma série de ferramentas sobre administração judiciária, na qual os tribunais podem se espelhar independentemente de auxílio de administradores judiciais ou mesmo entidades de gerenciamento; o projeto *Model Time Standards for State Trial Courts*, que estabelece padrões de tempo de tramitação dos processos; e, por fim, o *case management*, que é a maleabilidade interna do processo que o magistrado possui para a sua condução. O *High Performance Court Framework,* o *CourTools* e o *Model Time Standards for State Trial Courts* são ferramentas desenvolvidas pelo *National Center for State Courts*.

Característica diferenciada da administração judiciária norte-americana é a de que ela é realizada tanto por administradores judicias, que são profissionais com qualificação e com a devida habilitação, quanto por magistrados. O que se pode constatar é que na grande maioria dos tribunais estas duas figuras trabalham de maneira conjunta, todavia, alguns não possuem os administradores, de forma que o gerenciamento é realizado tão somente pelo magistrado. Interessante ressaltar que, embora no primeiro caso (que a tarefa é exercida conjuntamente), o administrador judicial é hierarquicamente subordinado ao magistrado, no sentido de que este último deve autorizar a implementação de práticas ou sugestões ofertadas por ele.

Para exercer as atribuições atinentes à administração judiciária, pode o magistrado ou o administrador judicial se valer dos serviços do *National Center for State Courts*. Criado em 1971, é uma entidade privada financiada pelos tribunais dos estados norte-americanos. Seu objetivo é o aperfeiçoamento da administração da Justiça através da prestação de serviço de consultoria aos tribunais dos Estados norte-americanos e tribunais em todo o mundo, na medida em que é chamado.

Os seus préstimos são, basicamente, no sentido de identificar as melhores práticas àquela unidade diante do problema apresentado, promover a experimentação das ferramentas da administração judiciária, avaliar o desempenho do programa implementado e promover a sua adaptação ou alteração. Cuida-se de uma entidade que é reconhecida mundialmente por seus estudos. Obtendo, inclusive, o maior acervo bibliográfico sobre a administração judiciária do mundo.

Inserido na sua atuação, o *NCSC* realizou uma parceria com a Universidade *William & Mary Law*, em Williamsburg, e desenvolveu o *Courtroom 21 Project*, dedicado a promover o uso eficiente da tecnologia na administração da justiça. Fruto desta parceria surgiu o laboratório experimental da Justiça do futuro, que é denominado de *McGlothlin Courtroom*, que tive a oportunidade de ser apresentada pelo próprio Diretor do referido projeto. Acoplado a referida universidade, trata-se de um sistema que, segundo alguns autores, é o mais avançado tribunal em termos tecnológicos.

Realizada uma análise, por fim, da aplicação dos elementos da administração judiciária e melhoramentos na tutela jurisdicional, por meio do exame do relatório final do estudo elaborado pelo *NCSC* acerca da aplicação das ferramentas da gestão em processos de uma matéria específica – de pessoas na condução de veículo automotor sob a influência de determinadas substâncias, que tramitavam perante a Corte da Cidade de Scottsdale, Estado do Arizona, nos Estados Unidos, observou-se que, após o análise e a reformulação do procedimento, a duração do processo se tornará menor se adotada a nova proposta. O que, notadamente, comprova que, com a implementação da administração judiciária, há um nítido melhoramento no desempenho do julgamento com uma resposta jurisdicional mais célere.

De relevo esclarecer que a pesquisa realizada da administração judiciária no âmbito norte-americano não teve como intuito ao final propor a aplicação do modelo lá utilizado para a realidade brasileira, pois isto será objeto de futuro doutorado. O que se pretendeu foi comprovar que, com a aplicação do instituto da administração judiciária, pode se ter uma menor duração do processo judicial. Isso tudo, seja por intermédio de uma instituição ou administrador judicial, sobre o crivo do magistrado do tribunal respectivo.

Ante o estudo aprofundado e as reflexões tecidas sobre o sistema brasileiro, retomando assim, as considerações apontadas, conclui-se que para que haja um melhoramento da prestação jurisdicional, por meio de um processo judicial a tramitar em tempo razoável, necessita-se, primeiramente, que seja realizada a quebra de paradigma do magistrado. É premente, portanto, a necessidade da mudança de mentalidade do juiz para assumir este novo papel de gerenciador, o modelo do juiz-gestor.

Posteriomente a tal circunstância, imprescindível que haja a capacitação dos magistrados para exercer tal papel. O que deverá ser realizado através de cursos de administração judiciária a serem promovidos tanto pelos Tribunais de Justiça dos Estados, por meio das Escolas Judiciais, quanto pelo Conselho Nacional de Justiça. Isso tudo em razão de que deve o Poder Judiciário e, consequentemente, os magistrados, agir de forma a atender os preceitos constitucionais, principalmente o direito fundamental à duração razoável do processo, objeto do presente estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDALA, Kaliny Belchior. **Proteção constitucional/internacional do direito à razoável duração do processo.** 2008. 224 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. A função jurisdicional no mundo contemporâneo e o papel das escolas judiciais. In: SARLET, Ingo Wolfgang (org.). **Jurisdição e Direitos fundamentais**: anuário 2004/2005. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, v. I, t. II, 2006.

AIKMAN, Alexander B.. ***Total Quality Management in the Courts: a handbook for judicial policy makers and administrators.*** Williamsburg: *National Center for State Courts*, 1994.

AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista de Direito GV**, São Paulo, p. 183-202, jan./jun. 2012.

ALBUQUERQUE, Luciano Campos de; VATZCO, Larissa Kruger. O Juiz-Gestor e o pensamento jurídico: uma análise crítica. **Revista Bonijuris**, ano XXVII, n. 619, v. 27, n. 6, p. 41-45, Jun/2015.

ALVES, Carolina Fátima de Souza. **A atuação do Conselho Nacional de Justiça na aproximação entre o Poder Judiciário e a Sociedade.** 2009. 124 p. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Socioambiental) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Curitiba, 2009.

ALVIM, Jose Eduardo Carreira; CABRAL JUNIOR, Silvério Nery. **Processo Judicial Eletrônico** (comentários à Lei 11.419/06). Curitiba: Juruá, 2007.

AMARO, Zoraide Sabaini dos Santos. **Razoável duração do processo – Demora na prestação jurisdicional – Implicações à violação aos princípios constitucionais.** p. 2297-2318. Disponível em: <http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/bh/zoraide_sabaini_dos_santos_amaro.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015.

AMERICAN BAR ASSOCIATION. ***Model Code of Judicial Conduct.*** Disponível em: <http://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_code_of_judicial_conduct/model_code_of_judicial_conduct_canon_2/rule2_5competencediligenceandcooperation.html>. Acesso em: 18 fev. 2016.

ANDRIGHI, Fátima Nancy. Apud CAPERUTO, Ada. Gestão do Judiciário: primeiros passos para o futuro. **Fórum: Revista da Associação dos Magistrados do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, ano 10, n. 33, p. 12-13, out/nov/dez 2012.

ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a emenda constitucional 45/2004 e a garantia a razoável duração do processo. **Revista de Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 2, n. 2, p. 1-11, jul./dez. 2007.

APOSTOLOVA, Bistra Stefanova. **Poder judiciário:** do moderno ao contemporâneo. Porto Alegre: S. A. Fabris, 1998.

ARANTES, Rogério Bastos. Direito e política: o Ministério Público e a defesa dos direitos coletivos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 14, n. 39, fev. 1999, p. 83-102. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091999000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 9 maio 2014.

ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça.** Curitiba: Juruá, 2006.

_____. O sistema judiciário e a administração da justiça dos Estados Unidos da América. **Revista CEJ**, Brasília, n. 33, p. 36-42, abr/jun 2006.

ATHENIENSE. Alexandre. **Comentários à Lei 11.419/06 e Práticas Processuais por Meio Eletrônico nos Tribunais Brasileiros.** Curitiba: Juruá, 2010.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz servidor, gestor e mediador.** Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2013.

_____. **Juizados Especiais**: a nova mediação paraprocessual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.

BACELLAR FILHO, Romeu Felipe. **Reflexões sobre direito administrativo.** Belo Horizonte: Fórum, 2009.

BANDEIRA, Regina Maria Groba. A Emenda Constitucional n.º 45, de 2004. O novo perfil do Poder Judiciário brasileiro. **Câmara dos Deputados**: Consultoria Legislativa, set/2005. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/1587>. Acesso em: 29 jun. 2015.

BARBOSA, Claudia Maria. A legitimidade do exercício da jurisdição constitucional no contexto da judicialização da política. p. 171-194. In: BARRETO, Vicente de Paulo; DUARTE, Francisco Carlos; SCHWATZ, Germano (Org.). **Direito da Sociedade Policontextural**. v. 1. Curitiba: Appris, 2013.

_____. Crise e Reforma do Poder Judiciário Brasileiro: Análise da Súmula Vinculante. p. 21-40. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. **Direito e administração da justiça.** Curitiba: Juruá, 2006. p. 21-30.

_____. Poder Judiciário: reforma para quê? **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, n. 46, out. 2007. Disponível em <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_%20leitura&artigo_id=2339>. Acesso em: 30 jun. 2015.

BARBOSA, Rui. **Oração aos moços.** Campinas: Roussel, 2004.

BASTOS, Antonio Adonias Aguiar Bastos. **O Direito fundamental à razoável duração do processo e a reforma do Poder Judiciário**: uma desmi(s)tificação.

Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/14973-14974-1-PB.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015.

BECKERS, Richard; BARBOSA, Claudia Maria. **A distribuição do tempo dos atores judiciais em processos jurídicos.** Disponível em: < http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=66a168785ed58b2b>. Acesso em: 10 jun. 2015.

BEDAQUE, José Roberto dos Santos. Garantia da amplitude de produção probatória. p. 151-189. In: TUCCI, José Rogério Cruz (org.). **Garantias constitucionais do processo civil** – Homenagem aos 10 anos da Constituição Federal de 1988. São Paulo, RT, 1999.

_____. **Tutela cautelar e tutela antecipada**: tutelas sumárias e de urgência. São Paulo: Malheiros, 2003.

BEDIN, Gabriel de Lima; SPENGLER, Fabiana Marion. O direito de acesso à justiça e as Constituições Brasileiras: aspectos históricos. **Revista de Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 14, n. 14, p. 135-146, jul./dez. 2013.

BELLINI, Luiz Augusto. **A garantia constitucional à razoável duração do processo e o papel do magistrado no sistema jurídico brasileiro.** 2010. 186 p. Dissertação (Mestrado em Direito e Garantias Fundamentais) – Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, 2010.

BELO, Duína Porto. A razoável duração do processo como instrumento de justiça. **Revista Direito e Desenvolvimento**, a. 1, n. 2, p. 55-68, Julh/Dez 2010.

BENETI, Sidnei Agostinho. **Da conduta do juiz.** São Paulo: Saraiva, 1997.

_____. Entrevista. p. 227-237. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. **Direito e administração da justiça.** Curitiba: Juruá, 2006. p. 228-229.

BERMUDES, Sérgio. **A reforma do judiciário pela emenda constitucional n. 45.** Rio de Janeiro: Forense, 2005.

BERTONCINI, Isabella; MONTEIRO, Augusto de Oliveira; FADUL, Élvia. Gestão Estratégica e Reforma do Poder Judiciário: o Caso do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. **XXXVIII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, p. 1-16, 13-17 de Set./2014.

BEZERRA, Higyna Josita Simões. **Gestão Judiciária: a "nova" onda de acesso à justiça.** 2009. Disponível em: < www.amb.com.br/portal/docs/artigos/artigo_hygina_josita_1903.doc>. Acesso em: 20 jul. 2015.

BLUMBERG, Abraham S.. *Criminal Justice.* Chicago: Quadrangle Books, 1967. p. 122-123. Apud GAZELL, James A.. ***State Trial Courts as Bureaucracies****: a study in judicial management.* New York: Dunellen Publishing Company, 1975.

BOCHENEK, Antonio César; DALAZOANA, Vinicius; RISSETTI, Vinicius Rafael. *Good Governance* e o Conselho Nacional de Justiça. **Revista de Direito GV**, São Paulo, p. 535-554, jul./dez. 2013. p. 550.

BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração do processo. **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 4.

BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. O gerenciamento por processos implantado através da Escola Superior da Magistratura da Associação dos Juízes do Estado do Rio Grande do Sul. p. 77-147. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 4.

BORGES, Rodrigo Lanzi de Moraes; LARAYA, Larissa Benez. Efetivação dos direitos fundamentais na concretização do Estado Democrático de Direito. **Revista de Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 6, p. 1-15, 2009.

BOTELHO, Fernando Neto. **O processo eletrônico escrutinado.** p. 1-52. Disponível em: <http://www.iabnacional.org.br/IMG/pdf/doc-992.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2015.

BRANDÃO, Rodrigo. **Direitos Fundamentais e Cláusulas Pétreas.** Rio de Janeiro: Renovar, 2008.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Código de Ética da Magistratura Nacional.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/programas/publicacoes/codigo_de_etica_da_magistratura_nacional.pd>. Acesso em: 28 jan. 2016.

_____. **Justiça em números 2014**: ano-base 2013. Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros>. Acesso em: 30 jun. 2015.

_____. **Mapas de Implantação.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao/processo-judicial-eletronico-pje/mapas-de-implantacao>. Acesso em: 15 jul. 2015.

_____. **Metas Nacionais.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas>. Acesso em: 14 jan. 2016.

_____. **O Sistema.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao/processo-judicial-eletronico-pje/o-sistema>. Acesso em: 12 jul. 2015.

_____. **Resolução n.º 1, de 29 de junho de 2005.** Disponível em: < http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos//_1_29062005_11102012200209.pdf >. Acesso em: 14 jan. 2016.

_____. **Resolução n.º 4, de 16 de agosto de 2005.** Disponível em: < http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_4_16082005_11102012201830.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

_____. **Resolução n.º 6, de 13 de setembro de 2005.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_6_13092005_02052014172846.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.

_____. **Resolução n.º 49, de 18 de dezembro de 2007.** Disponível em: < http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_49_18122007_11102012185853.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

_____. **Resolução n.º 65, de 16 de dezembro de 2008.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_65_16122008_04032013165912.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

_____. **Resolução n.º 70, de 18 de março de 2009.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2015.

_____. **Resolução n.º 106, de 6 de abril de 2010.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_106_06042010_11102012191157.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.

_____. **Resolução n.º 111, de 6 de abril de 2010.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_4_16082005_11102012201830.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

_____. **Resolução n.º 126, de 22 de fevereiro de 2011.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_126_22022011_23042014184909.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

_____. **Resolução n.º 159, de 12 de novembro de 2012.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_159_17102012_19112012145120.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

_____. **Resolução n.º 192, de 8 de maio de 2014.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_192_08052014_09052014145300.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

_____. **Resolução n.º 194, de 26 de maio de 2014.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_194_26052014_28052014142500.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

_____. **Resolução n.º 195, de 3 de junho de 2014.** Disponível em: < http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_195_03062014_04062014170258.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

_____. **Resolução n.º 198, de 1 de julho de 2014.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_198_16062014_03072014152008.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016

BRASIL. **Constituição**: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 28 jun. 2015.

BRASIL. **Decreto n.º 678**, Anexo - Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de São José da Costa Rica). Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/anexo/and678-92.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2015.

BRASIL. **Lei n.º 5.869, de 11 de janeiro de 1973.** Código de Processo Civil. Brasília, DF: Senado Federal, 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5869.htm>. Acesso em: 31 jan. 2016.

BRASIL. **Lei n.º 11.419, de 19 de dezembro de 2006.** Brasília, DF: Senado Federal, 2015. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11419.htm>. Acesso em: 31 jan. 2016.

BRASIL. **Lei n.º 13.105, de 16 de março de 2015.** Código de Processo Civil. Brasília, DF: Senado Federal, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 31 jan. 2016.

BRASIL. **Proposta de Emenda Constitucional n.º 33/1992.** Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=3A155CEAAEEF6D44F66CFD0905DC8B5F.proposicoesWeb1?codteor=1243057&filename=Dossie+-PEC+96/1992>. Acesso em: 29 jun. 2015.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas. **Planejamento Estratégico 2015-2020.** Disponível em: <http://www.tjal.jus.br/20150528141022_PlanoEstrategicoTJAL-2015-2020.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2015.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: < http://www.tjmg.jus.br/portal/transparencia/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 30 nov. 2015.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. **Histórico do Planejamento Estratégico.** Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/historico-do-planejamento-estrategico>. Acesso em: 30 nov. 2015.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Planejamento Estratégico.** Disponível em:

<http://www.tjsp.jus.br/Download/PlanejamentoEstrategico/PlanejamentoEstrategico_2015_2020.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2015..

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. **Planejamento Estratégico 2015-2020.** Disponível em: <http://www.tjam.jus.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=406&Itemid=483>. Acesso em: 1 dez. 2015.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: <http://www7.tjce.jus.br/portal-conhecimento/plano/>. Acesso em: 30 nov. 2015.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Distrito Federal e dos Territórios. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: <http://www.tjdft.jus.br/institucional/gestao-estrategica/planejamento-estrategico>. Acesso em: 1 dez. 2015.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. **Provimento n.º 163/2008, de 5 de novembro de 2008.** Disponível em: <https://portal.tjpr.jus.br/pesquisa_athos/publico/ajax_concursos.do?tjpr.url.crypto=8a6c53f8698c7ff7801c49a82351569545dd27fb68d84af89c7272766cd6fc9f9a5418d3407a681605b6b15f7cb5433c76cd79b8f3182db071f0c42c35ce409f>. Acesso em: 31 jan. 2016.

_____. **Planejamento Estratégico 2015-2020.** Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/planejamento-estrategico/-/asset_publisher/TNl6/wiki/id/5467418?inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.tjpr.jus.br%2Fplanejamento-estrategico%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_TNl6%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D2>. Acesso em: 1 dez. 2015.

_____. **Portal da Transparência.** Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/portal-da-transparencia>. Acesso em: 19 jan. 2016.

_____. **Projeto de Monitoramento de Varas Judiciais**: relatório 2008. Coord. Leonardo Lustosa, Osvaldo Canela Junior. Curitiba: Tribunal de Justiça, 2009. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/documents/11900/177291/Projeto+de+Monitoramento+de+Varas+Judiciais+-+Relat%C3%B3rio+2008>. Acesso em: 28 jul. 2015.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Pernambuco. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: <http://www.tjpe.jus.br/web/planejamento>. Acesso em: 30 nov. 2015.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. **Planejamento Estratégico**: biênio 2015-2016. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/1640314/plano-estrategico-2015-2016.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2015.

_____. Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro. **Consolidação Normativa.** Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/18186/cncgj-judicial-25012016.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2016.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **A Estratégia do Tribunal de Justiça do Rio Grande Do Sul.** Disponível em: < http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/Plano_Estrategico_Tribunal_de_Justica_RS.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2015.

_____. **Banco de Práticas Jurisdicionais e de Gestão.** Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/site/administracao/plano_de_gestao_pela_qualidade_do_judiciario/praticas_gestao/>. Acesso em: 30 nov. 2015.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Gestão Estratégica.** Disponível em: < http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt_BR/Conhe%C3%A7a-o-STJ/Gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica>. Acesso em: 1 dez. 2015.

_____. **Plano STJ 2020.** Disponível em: <http://www.tjdft.jus.br/institucional/gestao-estrategica/planejamento-estrategico>. Acesso em: 1 dez. 2015. p. 7.

_____. **Recurso Especial n.º 1251331/RS**. Relatora: Ministra Maria Isabel Gallotti. Disponível em: < http://www.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/toc.jsp?livre=%28REPETITIVOS.NOTA.%29&processo=1251331&&b=ACOR&thesaurus=JURIDICO&p=true>. Acesso em: 31 jan. 2016.

_____. **Recurso Especial n.º 1255573/RS**. Relatora: Ministra Maria Isabel Gallotti. Disponível em: < http://www.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/toc.jsp?livre=%28REPETITIVOS.NOTA.%29&processo=1255573&&b=ACOR&thesaurus=JURIDICO&p=true>. Acesso em: 31 jan. 2016.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 3.367-1/DF.** Relator: Ministro Cezar Peluzo. Disponível em: < http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=363371>. Acesso em: 15 abril 2015.

_____. **Súmula vinculante e repercussão geral são destaques em dez anos da Reforma do Judiciário.** Notícias STF, jan/2015. Disponível em: < http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=283298>. Acesso em: 29 jun. 2015.

BRODERICK JR., John T.. *The Changing Face of Justice in a New Century: the challenges it poses to state courts and court management*. ***Future Trends in State Courts***, 2010, p. 60-65. Disponível em: <http://cdm16501.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/ctadmin/id/1631>. Acesso em: 9 jan. 2015.

CABRAL, Marcelo Malizia. **Administração Judiciária**: caminho para a construção de um Judiciário mais eficiente e legítimo. Disponível em:

<http://www.amb.com.br/index_.asp?secao=artigo_detalhe&art_id=1497>. Acesso em: 15 dez. 2015.

CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processes judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013.

CANELA JUNIOR, Osvaldo. Em aula ministrada no Curso de Administração Judiciária I realizado pela **Escola da Magistratura do Paraná** em outubro de 2014 – Curitiba (PR).

CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça Célere e Eficiente**: uma questão de governança. São Paulo: LTr, 2010.

_____. **O princípio da Eficiência na Administração da Justiça.** São Paulo: RCS, 2007.

CANOTILHO, J. J. Gomes. **Brancosos e interconstitucionalidade**: itinerários dos discursos sobre a historicidade constitucional. Coimbra: Almedina, 2006.

_____. Princípios: entre a sabedoria e a aprendizagem. **Boletim da Faculdade de Direito de Coimbra**, v. LXXXII. Coimbra: Coimbra Editora, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri)**: o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. 4. ed. Belo Horizonte: INDG, 2004.

_____. **O verdadeiro poder.** Nova Lima: INDG, 2009.

_____. **Qualidade total**: padronização de empresas. Nova Lima: INDG, 2004.

CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. Governança e Accountability: algumas notas introdutórias. **Escola de Governo da Fundação João Pinheiro**, p. 1-14, Ago. 2004.

CARNELUTTI, Francesco. ***Diritto e Processo***. Napoli: Morano, 1958.

CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça.** Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CENTER FOR LEGAL & COURT TECHNOLOGY. ***McGlothlin Courtroom.*** Disponível em: <http://www.legaltechcenter.net/about/mcglothlin-courtroom/>. Acesso em: 25 fev. 2016.

_____. **About us.** Disponível em: < http://www.legaltechcenter.net/about/>. Acesso em: 25 fev. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. v. 1. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIOVENDA, Giuseppe. **Instituições de direito processual civil**: as relações processuais, a relação processual ordinária de cognição. 2. ed. v. 2. Campinas: Bookseller, 1998.

CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido R. **Teoria geral do processo**. 31. ed., rev. e ampl. São Paulo: Malheiros, 2015.

CITTADINO, Gisele, Judicialização da política, constitucionalismo democrático e separação de poderes. p. 17-42. In: VIANNA, Luiz Werneck (Org.). **A democracia e os três poderes no Brasil.** Belo Horizonte, MG: UFMG; Rio de Janeiro: Iuperj/Faperj, 2003.

COMMITTEE ON COURT ADMINISTRATION AND CASE MANAGEMENT. **Civil Litigation Management Manual.** 2. ed. 2010. Disponível em: <http://www.uscourts.gov/FederalCourts/PublicationsAndReports/CivilLitigationManagementManual.aspx>. Acesso em: 5 jan. 2015.

CORDEIRO, Wagner de Freitas. O CNJ e o produtivismo do Judiciário. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, n. 46, out. 2007. Disponível em: <http://www.sindjustica.org.br/documentos_importantes/listagem_documentos.asp>. Acesso em: 26 mai. 2015.

CORNELL UNIVERSITY LAW SCHOOL. ***Judicial administration.*** Disponível em: <https://www.law.cornell.edu/wex/judicial_administration>. Acesso em: 25 jan. 2016.

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

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes.** São Paulo: Saraiva, 1996.

DANTAS, Adriano de Mesquita. **Poder Judiciário**: Planejamento e gestão estratégica. Disponível em: <http://anajus.jusbrasil.com.br/noticias/1992172/poder-judiciario-planejamento-e-gestao-estrategica>. Acesso em: 24 jan. 2016.

DANTAS NETO, Renato de Magalhães. Autos virtuais: o novo layout do processo judicial brasileiro. **Revista de Processo**, São Paulo, v. 36, n. 194, p. 173-202, abr/2011.

DARÓS, Vilson. **Papel facilitador da Corregedoria-Geral para uma justiça célere, eficaz e de qualidade.** 2013. 122 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getúlio Vargas – Direito Rio, Rio de Janeiro, 2008.

DEMARCHI, Clóvis. As metas do CNJ: controle e parâmetro para o prazo razoável do processo e o princípio da eficiência. **Revista Direito e Política**, v. 6, n. 2, p. 693-709, 2011.

DEOCLECIANO, Pedro Rafael Malveira. **O Conselho Nacional de Justiça e o controle democrático do Poder Judiciário: uma realidade possível?** 2010. 133

p. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2010.

DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento estratégico em Comarca do poder Judiciário. **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2011. v. 12.

DIAS, Rogério A. Correia. **Administração da Justiça**: a gestão pela qualidade total. Campinas: Millennium, 2004.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil.** v. 1. São Paulo: Malheiros, 2013.

DONATO, Verônica Chaves Carneiro. **O Poder Judiciário no Brasil: estrutura, críticas e controle.** 2006. 107 p. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Fortaleza, 2006.

DOYEL, Robert L.. *The Federal Speedy Trial Act: stampede into ambush.* ***The John Marshall Law Review,*** v. 16, p. 27-48. 1982.

DRESSEL, William F.. ***Court Organization and Effective Caseflow Management****: time to redefine.* Nevada: The National Judicial College, 2010.

DUBOIS, Philip L.; BOYUM, Keith O.. *Court Reform: the politics of institutional change.* p. 27-51. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed***.). Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993.

EISENBERG, José. Pragmatismo, Direito Reflexivo e Judicialização da Política. p. 43-61. In: VIANNA, Luiz Werneck (Org.). **A democracia e os três poderes no Brasil.** Belo Horizonte, MG: UFMG; Rio de Janeiro: Iuperj/Faperj, 2003.

ESTEVES, Carolina Bonadiman. **A forma de comunicação dos atos processuais e a garantia constitucional da razoável do processo.** p. 153-172. In: ALMEIDA, Enéa de Stutz e. Direitos e garantias fundamentais. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006.

ESTEVEZ, Rafael Fernandes. **O direito fundamental à razoável duração do processo e os mecanismos processuais garantidores de sua eficácia após a Emenda Constitucional n.º 45/2004.** 2007. 172 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FAERMAN, Sue R.; DIPADOVA, Laurie Newman; QUINN, Robert E.. *Judicial Leadership in Court Management*. p. 183-203. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993.

FEDERAL JUDICIAL CENTER. ***Summary of a Management and Systems Survey of the U.S. Courts****: an overview study of five courts of appeals and five district courts.* Washington: *North American Rockwell Information System Company*, 1969.

FETTER, Theodore J.. *Planning for Court Management.* p. 483-496. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993. p. 495.

FINE, Toni M. **Introdução ao sistema jurídico anglo-americano.** Tradução: Eduardo Saldanha. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011.

FIX-FIERRO, Héctor. ***Courts, Justice and Efficiency****: a socio-legal study of economic rationality in adjudication.* Oregon: Hart Publishing, 2004.

FLANDERS, Steven; SAGER, Alan. *Case-Management Methods and Delay in Federal District Courts.* p. 226-240. In: WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. ***Judicial Administration****: text and readings.* New Jersey: Prentice-Hall, 1977.
FLOYD, Daisy Hurst. *Can the Judge do that? – The need for a clearer judicial role in settlement.* ***Arizona State Law Journal***. p. 45-90. 1994.

FONTAINHA, Fernando de Castro. Informatização da vida e dos Tribunais no Brasil. **Revista Direito GV**, v. 3, n. 1, p. 57-74, Jan-Jun/2007.

_____. Entrevista: A gestão do cotidiano não deve estar na mão dos juízes, para o bem da magistratura e do povo. In: FERRACIOLI, Paulo. **Gazeta do Povo**. Caderno: Justiça e Direito. Curitiba, 18 jul. 2014. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/vidapublica/justica-direito/entrevistas/conteudo.phtml?id=1484546&tit=A-gestao-do-cotidiano-nao-deve-estar-na-mao-dos-juizes-para-o-bem-da-magistratura-e-do-povo>. Acesso em: 10 ago. 2014.

FRANÇA, Giselle de Amaro e. Como o Poder Judiciário presta contas à sociedade? **Revista Consultor Jurídico**, 25 de janeiro de 2015. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2015-jan-25/segunda-leitura-poder-judiciario-presta-contas-sociedade>. Acesso em: 17 jan. 2016.

FRANCO, Ivan Candido da Silva de; CUNHA, Luciana Gross. O CNJ e os discursos do direito e desenvolvimento. **Revista de Direito GV**, São Paulo, p. 515-534, jul./dez. 2013.

FREIRE, Alexandre Costa de Luna. Administração Judiciária. **Revista ESMAFE**: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região. Recife: TRF 5ª Região, n. 8, p. 53-66, Dez/2004.

FREITAS, Vladimir Passos de. Brasil: perspectivas de um Código de Ética Judicial. p. 211-224. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. **Direito e administração da justiça**. Curitiba: Juruá, 2006.

_____. Eficiência em pauta. Considerações sobre a administração da justiça. **Consultor Jurídico**. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2006-nov-08/consideracoes_administracao_justica>. Acesso em: 30 junho 2015.

_____. **Justiça Federal**: histórico e evolução o Brasil. Curitiba: Juruá, 2003.

_____. Liderança e gestão no Judiciário a partir de estudo de caso (TRF da 1ª Região). **Consultor Jurídico.** Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2015-nov-08/segunda-leitura-lideranca-gestao-judiciario-partir-estudo-trf>. Acesso em: 12 nov. 2015.

_____. Poder Judiciário não deve ignorar a governança pública. **Revista Consultor Jurídico**, 1 de março de 2015. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2015-mar-01/segunda-leitura-poder-judiciario-nao-ignorar-governanca-publica>. Acesso em: 17 jan. 2016.

FRIZANCO, Orlando; BECHER, Fábio Marcel. A aplicação do conceito de Células de Trabalho em ambiente de serventias de Varas Criminais. p. 145-166. In: CANELA JUNIOR, Osvaldo (Org.); FRIZANCO, Orlando (Org.); et al. **Elementos de Administração Judiciária**: Projeto de Monitoramento de Varas Judiciais. Curitiba: O. Frizanco, 2012.

FUGA, Bruno Augusto Sampaio. O acesso à justiça por meio da adequada técnica processual e duração razoável do processo. ***Revista Internacional de Estudios de Derecho Procesal y Arbitraje***, n. 3, p. 1-24, 2012.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **A Reforma do poder judiciário no estado do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GABARDO, Emerson. **Princípio constitucional da eficiência administrativa.** São Paulo: Dialética, 2002.

GAZELL, James A.. J*ustice Potter Stewart's Philosophy of Federal Judicial Administration*. p. 101-113. In: SWANSON, Charles R.; TALARICO, Susette M. (Ed.). ***Court Administration****: Issues and Responses.* Georgia: *Carl Vinson Institute of Government*, *University of Georgia*, 1987.

_____. ***State Trial Courts as Bureaucracies****: a study in judicial management.* New York: *Dunellen Publishing Company*, 1975.

_____. ***The future of State Court Management***. New York: Kennikat Press, 1978.

GOULD, David J.. *Improving Judicial Administration: some comparisons between modernized and modernizing countries.* 1974. p. 3. Apud WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. *What is Judicial Administrator? A tedius effort to explain some basic concepts.* p. 1-23. In: WHEELER, Russell R..; WHITCOMB, Howard R.. ***Judicial Administration****: text and readings*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **A crise de gestão do Poder Judiciário**: o problema, a consequências e os possíveis caminhos para a solução. Disponível em: <http://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099_Des__Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf>. Acesso em: 9 out. 2014.

GRAHAM JR., Cole Blease. *Reshaping the Courts: Traditions, Management Theories, and Political Realities.* p. 3-25. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole

Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management*.** New York: Marcel Dekker, 1993.

_____. *The American Bar Association's Standards Relating to Court Organization: a general review.* p. 101-119. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993.

GONÇALVES FILHO, João Gilberto. **O princípio constitucional da eficiência no processo civil.** 2010. 455 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

GONÇALVES, William Couto. **Garantismo, Finalismo e Segurança Jurídica no Processo Judicial de Solução de Conflitos.** Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2004.

GUERRA, Gustavo Rabay. **Independência e Integridade**: O Conselho Nacional de Justiça e a Nova Condição da Política Judicial. 2010. 455 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito da Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

GUSMÃO, Bráulio Gabriel. **A concretização dos direitos fundamentais e o processo judicial em meio eletrônico: uma abordagem crítica.** 2014. 110 p. Dissertação (Mestrado em Direito Fundamentais e Democracia) – Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil, Curitiba, 2014.

HAYS, Steven W.. *The Traditional Managers: Judges and Court Clerks.* p. 221-235. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993. p. 222.

HERMAN, Susan N.. ***The Right to a Speedy and Public Trial****: a reference guide to the United States Constitution. n. 16.* Connecticut: Praeger Publishers, 2006.

HESS, Heliana Coutinho. O princípio da eficiência e o Poder Judiciário. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo**, v. 105, p. 211-239, jan./dez. 2010.

HEYDEBRAND, Wolf; SERON, Carroll. ***Rationalizing Justice****: the political economy of Federal District Courts.* New York: Suny Press, 1990.

HOGAN, Thomas F. ***The Federal Court System in the United States****: An Introduction for Judges and Judicial administrators in Other Countries.* Washington, D.C.: *Administrative Office of the U.S. Courts*, 2010.

HOPWOOD, Shon. *The not so speedy trial act.* ***Washington Law Review,*** v. 89, p. 709-745, 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA. **Sistema de indicadores de percepção social.** Brasília, 2010. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/SIPS/110531_sips_justica.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2015.

JESSUP, Henry Wynans. ***Legal efficiency: address delivered before the Phi Delta Phi Club of the city of New York, February 17th, 1913.*** New York: M. B. Brown prtinting & binding CO, 1913.

KAKALIK, James; et al. ***Just, Speedy, and Inexpensive? An Evaluation of Judicial Case Management Under the Civil Justice Reform Act. Civil Litigation Management Manual.*** Washington: RAND. 1996.

KLEIMAN, Matthew. Em entrevista realizada na sede do ***National Center for State Courts***, em Williamsburg, no Estado da Virginia, nos Estados Unidos, em 29 de janeiro de 2015.

KOCKANNY, Carlos Eduardo Mattioli; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão no Poder Judiciário e novos paradigmas.** Disponível em: < http://www.amb.com.br/index_.asp?secao=artigo_detalhe&art_id=1945>. Acesso em: 15 dez. 2015.

KOURLIS, Rebecca Love; OLIN, Dirk. ***Rebuilding Justice: civil courts in jeopardy and why you should care.*** Colorado: Fulcrum Publishing, 2011.

KOURY, Suzy Cavalcante. **Planejamento Estratégico do Poder Judiciário**: o papel das Escolas Judiciais. Disponível em: <http://www.enamat.jus.br/wp-content/uploads/2010/02/TD06_SuzyKouryCorrigido_8_PLANEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-DO-PODER-JUDICI%C3%81RIO-O-PAPEL-DAS-ESCOLAS-JUDICIAIS.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2015.

KUBAN, Gerald B.. ***Human Resources in Courts.*** Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2002.

LAGRASTA, Valeria Ferioli. O Gerenciamento de Casos. p. 195-210. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. **Direito e administração da justiça.** Curitiba: Juruá, 2006.

LEAL JÚNIOR, Cândido Alfredo Silva. Decidindo e escrevendo no novo processo eletrônico. **Revista CEJ**, Brasília, v. 14, n. 49, p.101-114, abr/2010.

LEDERER, Fredric I.. ***Courtroom Technology****: For Trial Lawyers, the Future Is Now.* p. 1-13. Disponível em: < http://www.legaltechcenter.net/download/articles/Courtroom%20Technology-%20For%20Trial%20Lawyers,%20the%20Future%20Is%20Now.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2016.

_____. ***High-Tech Trial Lawyers and the Court****: Responsibilities, Problems, and Opportunities, An Introduction.* 2003, p. 1-9. Disponível em: < http://www.legaltechcenter.net/download/articles/High-Tech%20Trial%20Lawyers%20and%20the%20Court-%20Responsibilities,%20Problems,%20and%20Opportunities,%20An%20Introduction.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2016.

_____. *The Courtroom 21 Project: Creating the Courtroom of the Twenty-First Century.* ***Judges Journal***, 2004, p. 39-43. Disponível em: < http://scholarship.law.wm.edu/popular_media/42>. Acesso em: 25 fev. 2016.

_____. ***The new courtroom****: the intersection of evidence and technology: some thoughts on the evidentiary aspects of technologically presented or produced evidence.* 1999, p. 1-9. Disponível em: <http://www.legaltechcenter.net/download/articles/newctrm.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2016.

LOPES, Joemilson Donizetti. **O juiz como gestor – gestão de pessoas.** Disponível em: <http://bd.tjmg.jus.br/jspui/bitstream/tjmg/681/1/palLJ-OJU.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2016.
MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. **Como implementar a gestão em unidades judiciárias.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MADALENA, Pedro. **Administração da Justiça.** Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto, 1994.

_____. Modelo de Gestão Judiciária na Justiça Estadual. **Revista CEJ**, Brasília, Ano XVII, n. 59, p. 30-41, jan/abr. 2013.

MASHAW, Jerry L.. *Judicial Review of Administrative Action: reflections on balancing political, managerial and legal accountability.* **Revista de Direito GV**, Especial 1, p. 153-170, 2005.

MARCUS, Paul; et al. ***The Rights of the Accused Under the Sixth Amendment****: trials, presentation of evidence, and confrontation.* Chicago: *American Bar Association Publishing*, 2012.

MARINONI, Luiz Guilherme. A legitimidade da atuação do juiz a partir do direito fundamental à tutela jurisdicional efetiva. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 11, n. 1161, 5 set. 2006. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/8846>. Acesso em: 9 out. 2013.

_____. **Teoria geral do processo.** v. 1, 8. ed., rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

MARTINEWSKI, Cláudio Luís. Definição dos Critérios de Promoção e Remoção por Merecimento dos Magistrados como Instrumento de Gestão e de Desenvolvimento Institucional. p. 11-76. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 6.

MAYER, Martin. ***The judges****: a penetrating exploration of American courts and of the new decisions – hard decisions – they must make for a new millennium.* New York: Truman Talley Books, 2006.

MCCONNELL, Edward B.. *The Role of the State Administrator*. p. 154-160. In: WHEELER, Russell R..; WHITCOMB, Howard R.. ***Judicial Administration****: text and readings.* New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

MCINTOSH, Janine. Em palestra intitulada Training New Judges: Orientations and Curriculum, ministrada no **7th International Conference on the Training of the Judiciary** realizado de 8 a 12 de novembro de 2015 no Recife/BR.

MCGOWAN, Carl. *The Shape of Reform: drafting the court organization standards.* p. 64-69. In: WHEELER, Russell R..; WHITCOMB, Howard R.. ***Judicial Administration****: text and readings.* New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

MCQUEEN, Mary. ***Cooperation Across Countries****: toward a global academy for Justice Administration.* Disponível em: <http://www.iojt.org/library/Conferences/Bordeaux-2011-5th/2011_10_31/roundtable_04/r04_MCQUEENreport_EN.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2016.

MEIRELES, Edilton. Duração razoável do processo e os prazos processuais no projeto do código de processo civil. **Revista de Processo**, São Paulo, v. 37, n. 207, p. 199-212, maio/2012.

MELO, Débora Rodrigues e; SILVEIRA, Denise Rocha Dias da. Acesso à justiça: delineamentos gerais e análise no projeto de novo código processual civil. **Revista de Filosofia do Direito, do Estado e da Sociedade**, v. 4, n. 2, p. 119-134, jul./dez. 2013.

MELO, Marcus André. *Institutional design, normative political theory and accountability.* **Revista de Direito GV**, Especial 1, p. 195-206, 2005.

MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de Direito Constitucional.** 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MENDONÇA, Miriam Odebrecht Carvalho de. **O direito fundamental à razoável duração do processo.** 2011. 112 p. Dissertação (Mestrado em Direito Negocial, área de Direito Processual Civil) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2011.

MONTENEGRO, Manuel Carlos. Especialista defende nova avaliação do trabalho dos magistrados. **Agência CNJ de Notícias**, 26 de novembro de 2015. Disponível em: <http://cnj.jus.br/noticias/cnj/81041-especialista-defende-nova-avaliacao-do-trabalho-dos-magistrados>. Acesso em: 28 nov. 2015.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Apontamentos sobre a Reforma Administrativa. Rio de Janeiro: Renovar, 1999, p. 29. Apud: GABARDO, Emerson. **Princípio constitucional da eficiência administrativa.** São Paulo: Dialética, 2002.

NALINI, José Renato. **O juiz e o acesso à justiça.** 2. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

NATIONAL ASSOCIATION FOR COURT MANAGEMENT. ***Resolution****: In Support of the Model Time Standards for State Trial Courts*. 31 ago. 2011. Disponível em: <https://nacmnet.org/sites/default/files/Resolutions/Resolution%20-%20%20Model%20Time%20Standards.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2016.

NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS. ***Caseflow Management Principles and Practices****: how to succeed in justice.* Denver: *Institute for Court Management of the National Center for State Courts*. 1991.

_____. ***CourTools****: Giving Courts the Tools to Measure Success.* Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2005.

_____. ***CourTools****: Trial Court Performance Measures. Time to Disposition – Measure* 3. v. 2.0 2013. Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2005.

_____. ***High Performance Court Framework****: A Road Map for Improving Court Management (Visual Summary - Final)*. Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2010.

_____. ***High Performance Court Framework****: achieving high performance, a framework for courts.* Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2010.

_____. ***ICM Courses***. Disponível em: <http://www.ncsc.org/Education-and-Careers/ICM-Courses.aspx>. Acesso em: 25 fev. 2016.

_____. ***Mission & History.*** Disponível em: <http://cdm16501.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/ctadmin/id/981/rec/1>. Acesso em: 25 fev. 2016.

_____. ***Model Time Standards for State Trial Courts.*** Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2011.

_____. ***Online Courses and In-person Courses.*** Disponível em: <http://www.ncsc.org/Education-and-Careers/ICM-Courses.aspx>. Acesso em: 25 fev. 2016.

_____. **Our Story….** 2013. Disponível em: <http://cdm16501.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/ctadmin/id/981/rec/1>. Acesso em: 8 jan. 2015.

_____. ***Principles for Judicial Administration.*** Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2012.

_____. ***State Court Organization – SCO. 41a. Selection and Number of Trial Court Administrators.*** Disponível em: < http://data.ncsc.org/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=Public%20App/SCO.qvw&host=QVS@qlikviewisa&anonymous=true&bookmark=Document\BM156>. Acesso em: 16 fev. 2016.

_____. ***State Court Organization – SCO. 41b. Number of Trial Court Administrators that Serve by.*** Disponível em: < http://data.ncsc.org/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=Public%20App/SCO.qvw&host=QVS@qlikviewisa&anonymous=true&bookmark=Document\BM156>. Acesso em: 16 fev. 2016.

_____. ***The Purposes of Performance Measurement.*** Disponível em: <http://www.courtools.org/>. Acesso em: 22 fev. 2016.

NATIONAL CONFERENCE STATE TRIAL JUDGES, STANDARDS RELATING TO COURT DELAY REDUCTION. *American Bar Association*, 1985. Apud KUBAN, Gerald B.. ***Human Resources in Courts***. Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2002.

NEELY, Richard. ***Why courts don't work.*** New York: McGraw-Hill, 1983.

NETTO, Cid Peixoto do Amaral. **A prestação jurisdicional efetiva e em tempo razoável como garantia constitucional no Estado brasileiro.** 2010. 102 p. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2010.

NEVES, Isabela Dias. Direito à razoável duração do processo no Estado Democrático. ***Meritum***, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 209-234, jul./dez. 2006.

NITSCHKE JÚNIOR, Ademar; PAVELSKI, Ana Paula. Razoável duração do processo e responsabilidade do Estado. In: GUNTHER, Luiz E. (Coord.). **Jurisdição – crise, efetividade e plenitude institucional.** Curitiba: Juruá, 2008.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão Estratégica de Vara. p. 91-155. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 5.

NOLAN, Lord. Normas de Conduta para a Vida Pública. Tradução de Isabel Taveira, Istvan Vajda, Patrícia Zimbres, Theresa Catarina e Vanira Taveira. Brasília: Enap, 1997, p. 25. Apud: GABARDO, Emerson. **Princípio constitucional da eficiência administrativa.** São Paulo: Dialética, 2002.

OLIVEIRA, André Macedo. Efetividade Jurisdicional: Recursos repetitivos, repercussão geral e o Conselho Nacional de Justiça. **Observatório da Jurisdição Constitucional**, Brasília, ano 4, p. 1-14, 2010/2011.

OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. Garantia do contraditório. p. 132-150. In: TUCCI, José Rogério Cruz (org.). **Garantias constitucionais do processo civil** – Homenagem aos 10 anos da Constituição Federal de 1988. São Paulo, RT, 1999.

OLIVEIRA, Carlos Gomes de. **"Na maior brevidade possível" – Tensões na administração da justiça em uma Vara Criminal do DF.** 2012. 206 p. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

OSTROM, Brian J.; KLEIMAN, Matthew; ROTH, Shannon. ***DUI Case Management in the Scottsdale City Court****: Applying the High Performance Court Framework.* Williamsburg: *National Center for State Courts*, 2014.

PAMMER JR., William; CRAMER, Judith A.. *Pygmalion in Judicial Responsibility: toward a management ethos among judges.* p. 205-218. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993.

PANKEY JR., Kenneth G; SKOVE, Anne E.; SHELDON, Jennifer R.. ***Charting a Course to Strategic Thought and Action****: developing strategic planning capacities in State Courts.* Williamsburg: National Center for State Courts, 2002.

PARANÁ. **Lei n.º 17.528, de 26 de março de 2013.** Disponível em: <http://portal.alep.pr.gov.br/modules/mod_legislativo_arquivo/mod_legislativo_arquivo.php?leiCod=40052&tplei=0&tipo=L>. Acesso em: 4 fev. 2016.

PARTRIDGE, Anthony. ***Legislative History of Title I of the Speedy Trial Act of 1974.*** Washington: *Federal Judicial Center*, 1980.

PASSOS, José Joaquim Calmon de. A crise do Poder Judiciário e as reformas instrumentais: avanços e retrocessos. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, n. 3, p. 1-13, set./out./nov. 2005.

PEREIRA, Micheli. O mau funcionamento do Poder Judiciário como empecilho ao desenvolvimento econômico. **Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, n. 2, p. 52-85, Jan-Jun/2010.

PICORELLI, Fernanda Estevão. **A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2013.

PIKIS, Georghios M.. ***Justice and the Judiciary.*** Nijhoff Law Specials, v. 80. Boston: Martinus Nihoff Publishers, 2012.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública – RAP**, n. 46, p. 1343-1368, Nov/Dez/2009.

PLANET, Michael D.. *Future Directions in the Practice of Court Management*. p. 497-507. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993.

PONCIANO, Vera Lúcia Feil. Morosidade do Poder Judiciário: prioridades para a reforma. **Scientia Iuris**, v. 11, p. 209-226, Londrina/PR, 2007.

PRADO, João Carlos Navarro de Almeida. **Princípio Constitucional da Celeridade Processual.** 2010. 233 p. Dissertação (Mestrado em Direito do Estado) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

PRADO, Rebeca Mokowski de Oliveira. **Política Judiciária e Razoável Duração do Processo: democratização institucional e balizas judiciárias.** 2013. 186 p. Dissertação (Mestrado em Direito. Área de concentração: Sistemas normativos e fundamentos da cidadania) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Franca, 2013.

QUAYLE, Dan. ***Civil Justice Reform****. The American University Law Review.* v. 41, p. 559-569. 1992.

RAFTERY, William E.. *Discipline or Focus: Court Administration Education Three Decades Later.* ***The Justice System Journal***, p. 173-179. Disponível em: <http://ncsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/judicial/id/180/rec/1>. Acesso em: 7 jan. 2015.

RAHMAN, Mehjabeen. *Working with Experts Remotely – Tips, Tech, and Best Practices.* ***The Expert Institute***, 25 jan. 2016. Disponível em: <https://www.theexpertinstitute.com/working-with-experts-remotely-tips-tech-and-best-practices/?utm_source=email&utm_medium=email&utm_content=blog-remote-experts&utm_campaign=1.26.16>. Acesso em: 25 fev. 2016.

RAND Corporation. Disponível em: <http://www.uscourts.gov/FederalCourts/PublicationsAndReports/CivilLitigationManagementManual.aspx>. Acesso em: 18 fev. 2016.

RAWSON, Bret. ***The Case for the Technology-laden Courtroom.*** 15 mar. 2004. Disponível em: <http://www.exhibitone.com/white_papers/wp_court_pro.htm>. Acesso em: 25 fev. 2016.

REIS, Wanderlei José dos. **Juiz-gestor**: um novo paradigma. Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=215>. Acesso em: 16 jun. 2015.

RESNIK, Judith. *Managerial Judges.* ***Havard Law Review***, v. 96, 1982.

REVISTA Consultor Jurídico, 1 de dezembro de 2003. **Presidente do STF diz que prefere errar a demorar a julgar.** Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2003-dez-01/mauricio_correa_prefere_errar_demorar_julgar>. Acesso em: 15 jun. 2015.

_____, 25 de março de 2007. **Entrevista: José Renato Nalini, desembargador do TJ-SP.** Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2007-mar-25/judiciario_descartado_insistir_nao_funcionar>. Acesso em: 15 jun. 2015.

_____, 12 de abril de 2015. **Cúpula do Judiciário busca meios para dar efetividade à EC 45.** Disponível em: < http://www.conjur.com.br/2015-abr-12/cupula-judiciario-busca-meios-tornar-efetiva-ec-45>. Acesso em: 15 jun. 2015.

RIBEIRO, Ludmila. A Emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à justiça. **Revista Direito GV**, v. 4, n. 2, p. 465-491, Jul-Dez/2008.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei n.º 7.356, de 1º de fevereiro de 1980.** Diário Oficial da União, Porto Alegre, RS. Disponível em: < http://www.al.rs.gov.br/legiscomp/arquivo.asp?Rotulo=Lei%20n%BA%207356&idNorma=948&tipo=pdf>. Acesso em: 25 jan. 2016.

ROCHA, José de Albuquerque. **Estudos sobre o Poder Judiciário.** São Paulo: Malheiros, 1995.

ROSSI, Elaine Aparecida da Silva. Protocolos da 4ª Região – Caminho para o auto-atendimento. p. 63-75. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. **Direito e administração da justiça.** Curitiba: Juruá, 2006.

RUIZ, Ivan Aparecido; SENGIK, Kenza Borges. O acesso à justiça como direito e garantia fundamental e sua importância na Constituição da República Federativa de 1988 para a tutela dos direitos da personalidade. **Revista Jurídica Cesumar - Mestrado**, v. 13, n. 1, p. 209-235, jan./jun. 2013.

RULLI JUNIOR, Antonio. Em palestra intitulada “A Importância do Mestrado Profissional e das Escolas Judiciais e das Associações no Aperfeiçoamento Permanente, Formação de Quadro Docente e Pesquisa (e a EAD - Educação à Distância)”, ministrada no ***7th International Conference on the Training of the Judiciary*** realizado de 8 a 12 de novembro de 2015 no Recife/BR.

RUSSO, Andréa Rezende. Recrutamento de Magistrados: uma mudança de paradigma. p. 151-221. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 6.

RUSSO, Andréa Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 8.

RUZON, Bruno Ponich. **Premissas para um direito fundamental do executado à razoável duração do processo.** 2012. 132 p. Dissertação (Mestrado em Direito Negocial, área de Direito Processual Civil) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2012.

SAARI, David J.. ***American court management****: Theories and practices.* Westford, Connecticut: Quorum Books, 1982.

SAARI, David J.; PLANET, Michael D.; REINKENSMEYER, Marcus W.. *The Modern Court Managers: Who They Are and What They Do in the United States.* p. 237-261. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993.

SADEK, Maria Tereza Aina. **Poder Judiciário**: perspectivas de reforma. Opinião Pública, v. 10, n. 1, p. 01-62, Maio/2004.

SANTOS, Cátia Mucida dos; CASTILHO, Isolda Veloso de; KILIMNIK, Zélia Miranda. O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 6, n. 2, 2006. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/180/175>. Acesso em: 20 jan. 2016.

SANTOS, Boaventura de Souza. Introdução à Sociologia da Administração da Justiça. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 21, p. 11-44, nov. 1986.

_____. Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e de informação. **Sociologias**, n. 13, p. 82-109, Porto Alegre/RS, jan/jun 2005. p. 90. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222005000100004&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SCHEDLER, Andreas. *Conceptualizing accountability. The self-restraing state.* Apud BARBOSA, Claudia Maria. A legitimidade do exercício da jurisdição constitucional no contexto da judicialização da política. p. 171-194. In: BARRETO, Vicente de Paulo; DUARTE, Francisco Carlos; SCHWATZ, Germano (Org.). **Direito da Sociedade Policontextural.** v. 1. Curitiba: Appris, 2013.

SCOTT JR., E. Keith. *The Judicial Executive: toward greater congruence in an emerging profession.* p. 21-36. In: SWANSON, Charles R.; TALARICO, Susette M. (Ed.). ***Court Administration****: Issues and Responses.* Georgia: Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia, 1987.

SENA, Gabriel Astoni; SOUZA, Edson Arlindo Silva de; LUQUINI, Roberto de Almeida. A Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 68-78, Ago/2012.

SILVA, Ivo Barcelos da. A motivação dos juízes e servidores como técnica de eficiência. p. 113-124. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. **Direito e administração da justiça.** Curitiba: Juruá, 2006.

SILVA, José Afonso da. Curso de direito constitucional positivo. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

SILVA, Patrícia Pereira da. **A Importância da Liderança na Gestão da Mudança.** 2009. 45 p. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais.** São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, Rosane Leal da; HOCH, Patrícia Adriani; RIGHI, Lucas Martins. Transparência Pública e a atuação normativa do CNJ. **Revista de Direito GV**, São Paulo, p. 535-554, jul./dez. 2013.

SIMON, Samuel Vuelta. ***Former les Juges a l'administration de la Justice**: Le Cycle Supérieur d'Administration de la Justice.* Disponível em: <http://www.iojt.org/library/Conferences/Bordeaux-2011-5th/2011_10_31/roundtable_04/r04_VUELTA-SIMON_FR.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2016.

SIMÕES, Higyna Josita. Educação para formação de juízes-gestores: um novo paradigma para um judiciário em crise. **Revista ENM**, p. 175-187. Disponível em: <http://emam.org.br/arquivo/documentos/4f24e31b-5c30-4a5b-9ee9-88974c123691.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2015.

SLAIBI FILHO, Nagib. **Administração Judiciária e organização judiciária.** Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=e72e40ca-31d9-4cea-8ca6-b155a0e7c6ab&groupId=10136>. Acesso em: 15 dez. 2015.

SOLOMON, Maureen M.. *Fundamental Issues in Caseflow Management.* p. 369-381. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993.

SOLOMON, Harvey E.. *The Training of Court Managers.* p. 15-20. In: SWANSON, Charles R.; TALARICO, Susette M. (Ed.). ***Court Administration**: Issues and Responses.* Georgia: Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia, 1987.

SOMERLOT, Douglas K. (Diretor do projeto). ***Innovative Educational Programs for Judges and Court Managers.*** Set/2001. Disponível em: <https://www.law.cornell.edu/wex/judicial_administration>. Acesso em: 16 jan. 2015.

STEELMAN, David C.. *Time Standards as a Court Management Tool: the experience in American State and local trial courts.* ***International Journal for Court Administration***, abril/2010, p. 1-11. Disponível em: <http://www.iaca.ws/files/David_Steelman4-2010.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2015.

STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e Gestão: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional.** 2011. 135 p. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Socioambiental) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Curitiba, 2011.

STRECK, Lenio Luiz. Juiz não é gestor nem gerente. Ele deve julgar. E bem!. **Consultor Jurídico.** Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2013-ago-08/senso-incomum-juiz-nao-gestor-nem-gerente-juiz-julgar-bem>. Acesso em: 30 junho 2015.

STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 2.

SVEDAS, Andréia Mendes. et al. **Morosidade da justiça**: causa e soluções. Brasília: Consulex, 2001.

TAFT, William Howard. *The Improvement of the Administration of Justice.* Chicago: *American Bar Association*, 1961. p. 11. Apud HAYS, Steven W.. *The Traditional Managers: Judges and Court Clerks.* p. 221-235. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993. p.

THE NATIONAL JUDICIAL COLLEGE. ***Justice Management.*** Disponível em: <http://www.judges.org/academic/justice-management/>. Acesso em: 24 fev. 2016.

TOBIN, Robert W.. ***An Overview of Court Administration in the United States.*** Williamsburg: *National Center for State Courts*, 1997.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. Alguns reflexos da emenda constitucional nº 45 de 08.12.2004 sobre o processo civil. **Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil**, Porto Alegre, v. 6, n. 35, p. 17-29, maio/2005.

THEODORO JÚNIOR, **Humberto. Curso de direito processual civil.** v. 1, 32. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas; ROBL FILHO, Ilton Norberto. *Accountability* e Independência Judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Revista de Sociologia e Política**, v. 1, n. 45, p. 29-46, Mar/2013.

TUCCI, José Rogério Cruz e. Garantia do processo sem dilações indevidas. p. 234-262. In: TUCCI, José Rogério Cruz e (org.). **Garantias constitucionais do processo civil** – Homenagem aos 10 anos da Constituição Federal de 1988. São Paulo, RT, 1999.

UCHÔA, Marcelo Ribeiro. **Controle do Judiciário**: da expectativa à concretização. O primeiro biênio do Conselho Nacional de Justiça. 2007. 207 p. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Fundação Edson de Queiroz. Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Centro de Ciências Jurídicas, Fortaleza, 2007.

UNITED STATES COURTS. ***Civil Justice Reform Act Report.*** Disponível em: <http://www.uscourts.gov/FederalCourts/PublicationsAndReports/CivilLitigationManagementManual.aspx>. Acesso em: 22 fev. 2015.

UNITED STATES DISTRICT COURT. ***Plan for Implementation of the Speedy Trial Act of 1974, as amended, in the United States District Court for the Districy of Maryland.*** 1980. Disponível em: <http://library.jmls.edu/pdf/ir/lr/jmlr16/07_16JMarshallLRev27%281982-1983%29.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2015.

_____. *Southern District of Indiana.* ***Civil Justice Expense and Delay Reduction Plan****: adopted pursuant to the Civil Justice Reform Act of 1990.* 1991. Disponível em: <http://www.insd.uscourts.gov/sites/insd/files/general-ordes/CJRA%20Plan.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2015.

UNITED STATES OF AMERICA. ***A Report from the President's Council on Competitiveness****: agenda for Civil Justice Reform in America.* Washington: *Vice-President of the United States*, 1991.

_____. *Council of State Governments.* ***Judicial Planning in the States.*** Lexington: The Council of State Governments, 1976.

_____. ***The Constitution of the United States*** *(1787).* Disponível em: <http://www.senate.gov/civics/constitution_item/constitution.htm>. Acesso em: 24 out. 2015.

UNIVERSITY OF NEVADA. ***Judicial Studies Degree Programans.*** Disponível em: <http://www.judicialstudies.unr.edu/about.htm>. Acesso em: 24 fev. 2016.

VAQUERO, Humberto Lúcio Menezes de. **O direito constitucional à razoável duração do processo e seus reflexos nos direitos humanos e fundamentais.** 2010. 146 p. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2010.

VENTURI, Elton. Direito à razoável duração do processo. p. 839-853. In: CLÈVE, Clémerson Merlin. **Direito constitucional brasileiro.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014. v. 1: Teoria da Constituição e Direitos Fundamentais.

VELASCO JUNIOR, Estanislau. **Processo Judicial Eletrônico**: novos tempos para o trabalho da advocacia? 2013. 142 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia – Área de Concentração: Tecnologia e Trabalho) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

VIANA, Adriana Grandinetti. **A razoável duração do processo como mecanismo de desenvolvimento social.** 2007. 272 p. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Socioambiental) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Curitiba, 2007.

VIEIRA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 3.

VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Silvia Generali da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 47, p. 1343-1368, jul./ago. 2013.

VIEIRA, Oscar Vilhena. **Direitos Fundamentais**: uma leitura da jurisprudência do STF. São Paulo: Malheiros, 2006.

WAMBIER, Luiz Rodrigues; TALAMINI, Eduardo. **Curso avançado de processo civil**: teoria geral do processo e processo de conhecimento. v. 1, 11. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010.

WASBY, Stephen L.. *Judicial Administration in the Federal Courts.* p. 121-138. In: HAYS, Steven W.; GRAHAM, Cole Blease (Ed.). ***Handbook of court administration and management.*** New York: Marcel Dekker, 1993.

WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. *Court Structure and Personnel.* p. 75-96. In: WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. ***Judicial Administration****: text and readings.* New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

_____. *"Laborers in the Vineyards": a short history of the judicial administration movement.* p. 25-32. In: WHEELER, Russell R.; WHITCOMB, Howard R.. ***Judicial Administration****: text and readings.* New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

_____. *What is Judicial Administrator? A tedius effort to explain some basic concepts.* p. 1-23. In: WHEELER, Russell R..; WHITCOMB, Howard R.. ***Judicial Administration****: text and readings.* New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

WIEDERMANN NETO, Ney. Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2010. v. 9.

_____. Sistema de gestão de projetos vinculado ao planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e focado na estruturação de um escritório de projetos. p. 55-176. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em poder judiciário**: FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. v. 7.

WILLIAM & MARY LAW SCHOOL. ***Center for Legal and Court Technology.*** Disponível em: <http://law.wm.edu/academics/intellectuallife/researchcenters/clct/>. Acesso em: 23 fev. 2016.

_____. ***Law School Completes Major McGlothlin Courtroom Renovation Project.*** 2009. Disponível em: <https://law.wm.edu/news/stories/2009/law-school-completes-major-mcglothlin-courtroom-renovation-project-.php>. Acesso em: 25 fev. 2016.

WORD BANK. Governance and development. Washington D.C.: *The World Bank*, 1992. Apud: BOCHENEK, Antonio César; DALAZOANA, Vinicius; RISSETTI, Vinicius Rafael. *Good Governance* e o Conselho Nacional de Justiça. **Revista de Direito GV**, São Paulo, p. 535-554, jul./dez. 2013.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder judiciário: crise, acertos e desacertos.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

ZAMUR FILHO, Jamil. **Processo Judicial Eletrônico**: alcance e efetividade sob a égide da Lei n.º 11.419, de 19.12.2006. 2011. 152 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

ANEXO 1 – PESQUISA DE CAMPO

LOCAL: Varas Cíveis do Foro Regional de São José dos Pinhais, da Comarca da Região Metropolitana de Curitiba, Estado do Paraná.

PERÍODO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA: julho/2015

PARÂMETROS: Foram analisados um total de sessenta processos, sendo vinte de cada vara cível existente na Comarca. O período de análise foram os primeiros processos sentenciados no mês de maio e, eventualmente, para complementação da quantidade de análise, os de junho, ambos do presente ano. Foram selecionados para análise somente os processos que tramitaram no rito ordinário[1], pois se trata de procedimento mais complexo, logo necessita de maior tempo para o seu transcurso.

OBJETIVO: Demonstrar uma média da duração de um processo judicial.

PROCEDIMENTO: De acordo com o relatório de produtividade mensal dos magistrados, fornecido pelos escrivães da 1ª e 2ª Vara Cíveis e pelo assessor de gabinete da 3ª Vara Cível, foram selecionados os processos com base nos parâmetros acima elencados. De forma que resultou numa planilha com a quantidade de processos objeto da pesquisa (conforme poderá ser verificado em seguida). Após, foi procedida à somatória do tempo de duração de cada processo, considerando a data da distribuição da petição inicial pelo advogado até a prolação da sentença. Traçando, por fim, a média de tramitação de cada processo em cada unidade jurisdicional e, consequentemente, a média geral das varas cíveis.

[1] Exceto ações que envolviam alienação fiduciária e arrendamento mercantil, pois geralmente as varas cíveis dão tratamento diferenciado a tais espécies de ações, o que impactaria na imparcialidade da pesquisa.

1ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

Número dos autos	Data da distribuição	Data da sentença	Nome da Acão	Tempo de tramitação (dia)
0010536-90.2013.8.16.0035	28.05.2013	07.05.2015	Indenizatoria	709
0001101-58.2014.8.16.0035	23.01.2014	07.05.2015	Decl. Cc Condenatoria	469
0020857-53.2014.8.16.0035	16.10.2014	07.05.2015	Cobranca de Seguro	203
0009631-51.2014.8.16.0035	26.05.2014	07.05.2015	Indenizatoria	346
0015640-63.2013.8.16.0035	08.08.2013	11.05.2015	Indenizatoria	641
0000593-15.2014.8.16.0035	15.01.2014	13.05.2015	Anulatoria Doacao	483
0004617-86.2014.8.16.0035	14.03.2014	19.05.2015	Indenizatoria	431
0018723-24.2012.8.16.0035	19.11.2012	22.05.2015	Cobranca de Seguro	914
0009051-65.2007.8.16.0035	27.09.2007	23.05.2015	Adjudicação compulsória	2795
0009518-97.2014.8.16.0035	23.05.2014	25.05.2015	Cobranca de Seguro	367
0008343-39.2012.8.16.0035	12.06.2012	29.05.2015	Cobranca de Seguro	1081
0020959-12.2013.8.16.0035	14.10.2013	03.06.2015	Rescisão de Contrato	597
0006812-44.2014.8.16.0035	11.04.2014	03.06.2015	Cobrança de seguro	418
0006803-82.2014.8.16.0035	11.04.2014	03.06.2015	Cobrança de seguro	418
0012382-55.2007.8.16.0035	30.05.2007	08.06.2015	Decl. Inex. De Débito	2931
0008167-60.2012.8.16.0035	06.06.2012	09.06.2015	Adjudicação compulsória	1098
0014843-24.2012.8.16.0035	21.09.2012	09.06.2015	Indeniz. c/c obrig. fazer	1114
0012987-59.2011.8.16.0035	26.08.2011	09.06.2015	Usucapião	1383
0026183-91.2014.8.16.0035	18.12.2014	10.06.2015	Cobrança de alugueres	174
0011370-59.2014.8.16.0035	18.06.2014	11.06.2015	Cobrança de seguro	358
			TEMPO TOTAL:	16.930
			MÉDIA DIA:	**846,5**
			MÉDIA MESES:	**28**

2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

Número dos autos	Data da distribuição	Data da sentença	Nome da Acão	Tempo de tramitação (dia)
0013123-56.2011.8.16.0035	30.08.2011	06.05.2015	Decl. c/c repar. de danos	1345
0016217-12.2011.8.16.0035	28.10.2011	08.05.2015	Despejo	1288
0006258-46.2013.8.16.0035	04.04.2013	08.05.2015	Obrigação de Fazer	764
0003033-52.2012.8.16.0035	06.03.2012	12.05.2015	Rescisão c/c reintegração	1162
0012503-10.2012.8.16.0035	15.08.2012	19.05.2015	Monitória/Embargos	1007
0003518-52.2012.8.16.0035	14.03.2012	20.05.2015	Inexistëncia de N. Juridico	1162
0008967-88.2012.8.16.0035	20.06.2012	22.05.2015	Indenização/Entr. Imovel	1066
0004634-93.2012.8.16.0035	04.04.2012	22.05.2015	Declaratoria Inexigibilid.	1143
0011207-50.2012.8.16.0035	24.07.2012	25.05.2015	Indeniz. Canc. Voo	1035
0020049-19.2012.8.16.0035	07.12.2012	25.05.2015	Cobrança - Trânsito	899
0017775-82.2012.8.16.0035	04.11.2012	29.05.2015	Nulidade de Compra e Venda	936
0019219-19.2013.8.16.0035	20.09.2013	02.06.2015	Usucapião	620
0000052-79.2014.8.16.0035	07.01.2014	03.06.2015	Ação de Despejo	512
0015563-54.2013.8.16.0035	07.08.2013	09.06.2015	Rescisão de Contrato	671
0003437-35.2014.8.16.0035	26.02.2014	09.06.2015	Declaratoria Inexigibilid.	468
0011175-11.2013.8.16.0035	07.06.2013	09.06.2015	Cobrança	732
0017601-39.2013.8.16.0035	02.09.2013	11.06.2015	Cobrança c/c Danos Morais	647
0000254-56.2014.8.16.0035	10.01.2014	11.06.2015	Declaratoria Inexigibilid.	517
0004901-31.2013.8.16.0035	15.03.2013	11.06.2015	Revisão de Contrato Conta Cor.	818
0008598-60.2013.8.16.0035	26.03.2013	12.06.2015	Adjudicação Compulsória	808
			TEMPO TOTAL:	17.600
			MÉDIA DIA:	**880**
			MÉDIA MESES:	**29**

3ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

Número dos autos	Data da distribuição	Data da sentença	Nome da Acão	Tempo de tramitação (dia)
0004599-65.2014.8.16.0035	14.03.2014	04.05.2015	Reparação de Danos	416
0017522-31.2011.8.16.0035	24.11.2011	04.05.2015	Decl. c/c repar. de danos	1257
0006000-70.2012.8.16.0035	02.05.2012	04.05.2015	Usucapião	728
0018517-73.2013.8.16.0035	16.09.2013	04.05.2015	Indenização Danos Morais	595
0012274-84.2011.8.16.0035	12.08.2011	04.05.2015	Obrigação de Fazer	1357
0023231-76.2013.8.16.0035	14.11.2013	04.05.2015	Revis. contrato bancário	536
0020134-34.2014.8.16.0035	07.10.2014	06.05.2015	Declaratoria Inexigibilid.	211
0021980-86.2014.8.16.0035	30.10.2014	07.05.2015	Cobrança	189
0023083-65.2013.8.16.0035	13.11.2013	08.05.2015	Indeniz. Canc. Voo	541
0013355-63.2014.8.16.0035	16.07.2014	08.05.2015	Cobrança	296
0006976-09.2014.8.16.0035	14.04.2014	12.05.2015	Despejo	393
0010578-08.2014.8.16.0035	05.06.2014	12.05.2015	Despejo	341
0026023-66.2014.8.16.0035	17.12.2014	12.05.2015	Despejo	146
0013868-31.2014.8.16.0035	23.07.2014	14.05.2015	Cobrança	295
0004712-19.2014.8.16.0035	17.03.2014	15.05.2015	Rescisão Contratual	424
0005718-32.2012.8.16.0035	27.04.2012	19.05.2015	Usucapião	1117
0022279-63.2014.8.16.0035	04.11.2014	20.05.2015	Cobrança	197
0021972-46.2013.8.16.0035	28.10.2013	20.05.2015	Usucapião	569
0022276-11.2014.8.16.0035	04.11.2014	21.05.2015	Cobrança	198
0003852-86.2012.8.16.0035	21.03.2012	22.05.2015	Indenizatória	1157
			TOTAL:	10.963
			MÉDIA DIA:	**548,15**
			MÉDIA MESES:	**18**

ANEXO 2 – DECISÃO: CRONOGRAMA DOS ATOS PROCESSUAIS

IN THE UNITED STATES DISTRICT COURT
FOR THE DISTRICT OF MARYLAND

, INC.	*	
	*	
Plaintiff	*	
	*	
v.	*	Civil Action No. PJM
	*	
, LLC, *et al.*	*	
	*	
Defendants	*	
	******	

SCHEDULING ORDER

This scheduling order is being entered pursuant to Local Rule 103.9. Any inquiries concerning the schedule should be directed to my chambers, not to the Clerk's Office. Any party who believes that any deadline set forth in this Scheduling Order is unreasonable may request in writing a modification of the Order or that a conference be held for the purpose of seeking a modification of the Order, and any such request must be made on or before the first date set forth in Paragraph I below. Thereafter, **the schedule will not be changed except for good cause.**

This case is subject to electronic filing. Please familiarize yourself with the procedures for electronic filing available at: www.mdd.uscourts.gov. You must use the electronic filing system for filing documents with the Clerk and sending case related correspondence to chambers. **When you electronically file a document that, including attachments, is 15 pages or longer, you must also provide me a paper copy of the document and a paper copy of the notice of electronic filing.** The paper copy should be sent to the Clerk's Office, not directly to my chambers.

I. DEADLINES

January 30, 2015:	Deadline for requests for modification of initial Scheduling Order
January 30, 2015:	Joint request for early settlement/ADR conference (This request will not postpone discovery unless otherwise ordered.)

January 30, 2015:	Initial report whether there is unanimous consent to proceed before a United States Magistrate Judge
January 30, 2015:	Deadline for conference about discovery of electronically stored information. (If either or both parties intend to take such discovery, before the conference counsel should review the Suggested Protocol for Discovery of Electronically Stored Information prepared by a Joint bench/bar committee published on the court's website.)
March 2, 2015:	Moving for joinder of additional parties and amendment of pleadings
March 17, 2015:	Plaintiff's Rule 26(a)(2) disclosures
April 16, 2015:	Defendant's Rule 26(a)(2) disclosures
April 30, 2015:	Plaintiff's rebuttal Rule 26(a)(2) disclosures
May 7, 2015:	Rule 26(e)(2) supplementation of disclosures and responses
June 1, 2015:	Discovery deadline; submission of status report
June 8, 2015:	Requests for admission
June 30, 2015:	Dispositive pretrial motions deadline

II. DISCOVERY

Initial Disclosures

This is an action in which Fed. R. Civ. P. 26(a)(1) disclosures need not be made.

Discovery Conference

This action is exempted from the requirements of the first sentence of Fed. R. Civ. P. 26(d) and from Fed. R. Civ. P. 26(f). However, you are encouraged to confer with one another immediately in order to: (a) identify the issue(s), (b) set a discovery plan, (c) determine if the

case can be resolved before your clients incur further litigation expense, and (d) establish a cordial professional relationship among yourselves.

Procedure

All the provisions of Local Rule 104 apply, including the following:

a. All discovery requests must be served in time to assure that they are answered before the discovery deadline. An extension of the deadline will not be granted because of unanswered discovery requests.

b. The existence of a discovery dispute as to one matter does not justify delay in taking any other discovery. The filing of a motion to compel or a motion for a protective order will not result in a general extension of the discovery deadline.

c. No discovery materials, including Rule 26(a)(1) and Rule 26(a)(2) disclosures, should be filed with the court.

d. Motions to compel shall be filed in accordance with Local Rule 104.8 and the applicable CM/ECF procedures.

e. Please be familiar with the Discovery Guidelines of this Court which are Appendix A to the Local Rules. Appendix D contains guidelines for form discovery requests and confidentiality orders that may be helpful to you.

III. STATUS REPORT

The parties shall file on the day of the discovery deadline a status report covering the following matters:

a. Whether discovery has been completed;

b. Whether any motions are pending;

c. Whether any party intends to file a dispositive pretrial motion;

d. Whether the case is to be tried jury or non-jury and the anticipated length of trial;

e. A certification that the parties have met to conduct serious settlement negotiations; and the date, time and place of the meeting and the names of all persons participating therein;

f. Whether each party believes it would be helpful to refer this case to another judge of this court for a settlement or other ADR conference, either before or after the resolution of any dispositive pretrial motion;

g. Whether all parties consent, pursuant to 28 U.S.C. § 636(c), to have a U.S. Magistrate Judge conduct all further proceedings in this case, either before or after the resolution of any dispositive pretrial motion, including trial (jury or non-jury) and entry of final judgment.

h. Any other matter which you believe should be brought to the court's attention.

IV. DISPOSITIVE PRETRIAL MOTIONS

If more than one party intends to file a summary judgment motion, the provisions of Local Rule 105.2.c apply.

After motions and responses thereto have been filed, I will advise you if a hearing is to be scheduled.

V. STATUS AND PRETRIAL CONFERENCES

I will set a scheduling conference after the status report has been filed, unless that report indicates that one or more of you intends to file a dispositive pretrial motion. In the latter event I will not set a scheduling conference until after I have ruled upon the motion (or the dispositive pretrial motion deadline passes without the anticipated motion being filed).

At the scheduling conference:

a. I will set a deadline for submitting the pretrial order, motions in limine, proposed voir dire questions and proposed jury instructions;

b. I will set a pretrial conference date and a trial date; and

c. I will ask you whether a settlement conference or other ADR conference with a judicial officer would be useful, and whether all parties would consent to trial (jury or non-jury) before a U.S. Magistrate Judge. **Please confer with your client about these matters before the conference so that you are in a position to respond.**

VI. ATTORNEYS' FEES

In any case where attorneys' fees may be sought by the prevailing party, counsel must be familiar with the provisions of Local Rule 109.2 and the Rules and Guidelines for Determining Lodestar Attorneys' Fees in Civil Rights and Discrimination Cases which are Appendix B to the Local Rules.

VII. COMPLIANCE WITH LOCAL RULES AND CM/ECF PROCEDURES

The court will demand compliance with the Local Rules and CM/ECF procedures. If you need to obtain a copy of the Local Rules or the CM/ECF procedures, they are available on our website at www.mdd.uscourts.gov.

VIII. COMPLIANCE WITH PRIVACY PROTECTION RULE

Counsel are reminded that the Federal Rules of Civil Procedure were amended, effective December 1, 2007, with the addition of a new Rule 5.2 which has detailed requirements requiring the redaction of filings with this court that contain an individual's social security number, tax payer identification number, or birth date, the name of an individual known to be a minor, or a financial account number. It is essential that counsel comply with this rule and with the revised version of the Judicial Conference Privacy Policy adopted in March 2008. For further information on the Judicial Conference Privacy Policy see: http://www.mdd.uscourts.gov/news/news/privacy_memo.pdf.

Date: January 16, 2015

/s/
Peter J. Messitte
United States District Judge

ANEXO 3 – REQUERIMENTO DE ALTERAÇÃO DOS ATOS PROCESSUAIS COM A AUTORIZAÇÃO DO MAGISTRADO

UNITED STATES DISTRICT COURT

DISTRICT OF MARYLAND

"APPROVED" THIS 22 DAY OF JAN of ____, 20 15

PETER J. MESSITTE
UNITED STATES DISTRICT JUDGE

Plaintiff,	)	
v.	)	**Civil Action No.** **-PJM**
Defendant.	)	

JOINT STATUS REPORT AND
REQUEST FOR SCHEDULE MODIFICATION

This Initial Report is submitted on behalf of both parties in response to the Court's January 8, 2015 Scheduling Order in this matter.

1) The parties have conferred regarding discovery, early resolution, and planning for the litigation.

2) The parties do not request an early settlement/ADR conference at this time.

3) The parties do not consent unanimously to proceeding before a United States Magistrate Judge.

4) The parties have conferred regarding discovery of electronically stored information, and do not believe that any such discovery will be extensive or problematic. The parties expect to produce any relevant electronic documents in electronic PDF format, or native file format upon agreement.

5) Due to the heavy litigation schedule of the respective counsel in this matter and the number of witnesses whose whereabouts are currently unknown, the parties believe it will be necessary to extend discovery in this matter for approximately 90 days. The parties therefore request the following modifications to the Scheduling Order:

February 23, 2015	Moving for joinder of additional parties and amendment of pleadings (no change from Scheduling Order);

May 7, 2015	Plaintiff's Rule 26(a)(2) disclosures;
June 11, 2015	Defendant's Rule 26(a)(2) disclosures;
June 25, 2015	Plaintiff's rebuttal Rule 26(a)(2) disclosures;
July 23, 2015	Rule 26(e)(2) supplementation of disclosures and responses;
August 27, 2015	Discovery deadline; submission of status report;
September 3, 2015	Requests for admission;
October 6, 2015	Dispositive pretrial motions deadline.

DATED this 21st day of January 2015.

Respectfully submitted,

Attorney for Plaintiff

Attorney for Defendant Target Corporation