

O Conselho Nacional de Justiça e as Reformas do Poder Judiciário: aspectos da Tecnologia da Informação

Autoria: Tatiana Cristina Lima, Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz

Resumo:

Uma pressão por mudanças promovida pela sociedade pressionou o Poder Judiciário brasileiro na resolução dos efeitos da então instaurada “Crise do Judiciário”. As mudanças então promovidas estão inseridas em um contexto de reformas dos governos de países desenvolvidos que seguem a tendência da Nova Gestão Pública. Trata-se de adaptar para a gestão pública alguns dos elementos de administração da esfera privada, na busca pela eficiência, efetividade e transparência dos atos de gestão. Tal movimento ocorreu a partir da década de 1980 com um dos pilares a Tecnologia da Informação. A atuação do Conselho Nacional de Justiça, marcada por críticas e redirecionamentos dados a cada nova gestão, o que ocorre a cada dois anos, tem tido um papel importante no cenário das reformas do Poder Judiciário brasileiro. Através de uma pesquisa exploratória, foi possível identificar por meio de uma análise de documentos das ações do Conselho Nacional de Justiça elementos convergentes com a tendência da Nova Gestão Pública. Tais ações tiveram como marco a construção do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, com foco na gestão por resultados. Ainda, através da análise das resoluções publicadas pelo Conselho Nacional de Justiça, desde a sua instalação em 2005 até o ano de 2010, foi possível constatar que o tema da Tecnologia da Informação foi recorrente na agenda do Conselho. Considera-se que a atuação do Conselho Nacional de Justiça tem sido significativa em prol da eficiência, efetividade e transparência dos atos de gestão do Poder Judiciário brasileiro, mas ainda muito há que amadurecer nas ações deste recente órgão. É necessária uma maior institucionalização da atuação do Conselho Nacional de Justiça para que seja dado um direcionamento para suas ações. Acredita-se que o Conselho Nacional de Justiça já galgou importantes degraus na reforma do Poder Judiciário brasileiro, mas este recente órgão ainda há muito que amadurecer e promover, principalmente no processo do *accountability*. Na administração pública, a sociedade conta com os políticos para traduzirem os seus anseios, assim, também não há como defender a completa separação entre política e administração, pois a compreensão da demanda da sociedade contribui para o alcance da melhor alocação de recursos. Contudo, a administração pública pode ser mais “gerencial”, a fim de ser mais eficiente, atuando com economia de recursos de forma otimizada e com eficácia, produzindo os melhores resultados.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual, ávida por resultados, vem pressionando os governos a terem maior eficiência, efetividade e transparência de gestão. Em um contexto paradoxo de maior expansão das políticas públicas e de contenção de gastos públicos a administração pública brasileira caminha para objetivo de fazer mais com menos. Mediante contexto de mudanças, reformas vêm sendo implantadas nos órgãos do Poder Executivo (BRESSER-PEREIRA, 1999) e do Poder Judiciário. Esta última, denominada “Reforma Silenciosa” será apresentada neste artigo sobre o vértice da atuação do Conselho Nacional de Justiça.

O Estado brasileiro, em acordo com os movimentos de reformas ocorridos em países desenvolvidos (ABRUCIO, 2007), vem introduzindo novas práticas na gestão pública seguindo uma tendência denominada Nova Gestão Pública. Neste contexto de reformas da administração pública, a Tecnologia da Informação vem sendo adotada como um importante instrumento em prol da modernização dos governos.

Os investimentos crescentes em Tecnologia da Informação pelas organizações públicas são frutos de anseios por resultados, através da racionalização e automatização dos processos de trabalho, das melhorias de comunicação entre órgãos do governo e sociedade, da consolidação de informações e publicação dos atos de gestão em prol dos processos de responsabilidade e transparência (*accountability*).

Em decorrência, o Poder Judiciário, inserido neste contexto das reformas da administração pública brasileira, tem promovido mudanças institucionais e de gestão. Tal processo de reformas teve como marco significativo a promulgação da Constituição Federal de 1988 (SADEK, 2004; COMPARATO, 2004) e a aproximação da justiça com a comunidade, no sentido de minimizar problemas como a pouca transparência dos atos de gestão, a obsolescência administrativa e a conhecida lentidão da justiça (RENAULT, 2005; VIEIRA e PINHEIRO, 2008). As mudanças promovidas ocorrem mediante expansão do uso da tecnologia da informação (SLAKMON, MACHADO, BOTINI; 2006), que exerce um papel singular papel neste contexto.

Diante do contexto exposto e a fim de contribuir com o preenchimento da lacuna existente na literatura que versa sobre o tema da gestão do Poder Judiciário brasileiro, conforme observado por Nogueira e Pacheco (2009), a pesquisa que culminou neste artigo, objetivou a compreensão da atuação do Conselho Nacional de Justiça nas reformas do Poder Judiciário brasileiro e da representatividade da utilização da Tecnologia da Informação como suporte a estas mudanças. Para este fim, foi realizada uma pesquisa exploratória pautada em análise de documentos publicados pelo Conselho Nacional de Justiça em seu portal de internet.

Assim, inicialmente serão apresentados os conceitos que cercam o tema da Nova Gestão Pública. Em seguida, será discorrida a expansão do uso da Tecnologia da Informação nos governos, o então denominado Governo Eletrônico. Então, foram descritas as reformas do Poder Judiciário brasileiro, onde o Conselho Nacional de Justiça se apresenta como importante ator. Finalmente, serão apresentados os resultados da pesquisa, seguidos das considerações finais.

2 A NOVA GESTÃO PÚBLICA

A década de 1970 foi marcada por uma valorização pela esfera pública do empreendedorismo privado. Esta crescente vertente da introdução de práticas do setor privado na esfera pública foi impulsionada pelo esgotamento do modelo da administração pública tradicional.

Assim, estas tendências de reformas passam pela substituição do modelo burocrático tradicional, idealizado por Max Weber, que segundo Merton (1971), foi o modelo de gestão mais adotado na administração pública em boa parte do século XX. No tipo burocrático puro,

por Weber (1982), todas as regras deveriam ser formalizadas, a autoridade deveria ocorrer na cúpula gerencial e a atuação dos burocratas deveriam ser particionadas, promovendo, assim, a especialização e a conseqüente eficiência. Apesar dos ganhos empreendidos pela burocracia *weberiana*, tal modelo passou a apresentar disfunções, em parte, pela dificuldade em alcançar a burocracia em seu tipo ideal.

As críticas ao modelo burocrático tradicional impulsionaram a disseminação da cultura do empreendedorismo na administração pública. Tal movimento foi inicialmente identificado em países como Grã-Bretanha, Estados Unidos e Nova Zelândia e, depois, gradualmente na Europa Continental e Canadá. Abrucio (2007) acrescenta que o modelo gerencial ou gerencialismo foi e está sendo discutido em toda parte, sendo um parâmetro fundamental para as reformas administrativas na esfera pública em diversos países.

Contextualizando o período, Abrucio (1997) ressalta que em 1968, um diagnóstico da gestão pública inglesa apontou vários problemas, dos quais três foram destacados: falta de preparação gerencial, excessiva hierarquização e falta de contato entre os burocratas e a comunidade. Da mesma forma, problemas com a administração tradicional foram apontados na Grã-Bretanha e no Canadá. Já nos Estados Unidos, o debate do esgotamento do modelo burocrático tradicional ganhou força na década de 1970, com o controle orçamentário imposto pela crise econômica vigente e se solidificou na década seguinte. Assim, de forma contrária às propostas da burocracia *weberiana* em seu tipo ideal, a burocracia foi tida como sinônimo de ineficiência por críticas reforçadas pela crise do Estado, das quais, segundo Ormond e Loffler (1999), destacam-se as limitações fiscais ao crescimento do setor público *versus* a infinidade de demandas efetivadas por cidadãos mais educados; busca intensiva de formas mais efetivas para a implementação de políticas públicas; as mudanças tecnológicas, especialmente em relação ao potencial para a difusão da informação; e as mudanças nos perfis sócio-demográficos, especialmente com o envelhecimento das populações.

Os desdobramentos desta era, por Paula (2005), despontam no empreendedorismo vivenciado no Reino Unido, na década de 1980, que defendia a mudança cultural associada a características comportamentais como motivação, ambição criativa, gosto pelo risco, luta pela excelência, esforço independência, flexibilidade e responsabilidade social. Guardadas as particularidades locais e culturais, o movimento empreendedorista influenciou e foi influenciado pelo movimento gerencial ocorrido nos Estados Unidos, podendo ser considerados bem similares. Neste contexto, um novo paradigma da gestão pública se edifica a partir da racionalidade econômica e do empreendedorismo privados, que balizam as propostas de reformas da administração pública.

Abrucio (1997) destaca que muitos benefícios foram conquistados com o gerencialismo, mas a utilização de práticas da iniciativa privada na esfera pública sem a sua devida tradução trouxe críticas ao modelo. As críticas apontam para a necessidade da introdução dos conceitos particulares da esfera pública como a equidade e justiça que acabaram sendo incorporadas ao gerencialismo puro surgindo, então, uma nova tendência, onde o cidadão passa a requerer uma participação ativa nas decisões e conduções da gestão pública: o *Public Service Orientation (PSO)*. Traduzida como a administração pública voltada para o cidadão, esta vertente tem origem nos anos 1980, com experiências no Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e nos países escandinavos, mantendo os conceitos sobre eficiência, qualidade, avaliação de desempenho, flexibilidade gerencial e planejamento estratégico (ABRUCIO, 1997).

Já na década de 1990, este novo modelo de gestão passa a ser adotado em vários países, como o Brasil e Estados Unidos, traduzindo as práticas do modelo do setor privado, para as práticas do setor público, conforme QUADRO 1.

Modelo do Setor Privado	Modelo do Setor Público
Escolha individual no mercado	Escolha coletiva na política
Demanda e preço	Necessidade de recursos públicos
Caráter privado da decisão empresarial	Transparência da ação pública
A equidade do mercado	A equidade dos recursos públicos
A busca de satisfação do mercado	A busca da justiça
Soberania do consumidor	Cidadania
Competição com instrumento do mercado	Ação coletiva como meio político
Estímulo: possibilidade de o consumidor escolher	Condição: consumidor pode modificar os serviços públicos

QUADRO 1: Comparação entre o modelo de administração privada e o modelo de administração do setor público, segundo a teoria do PSO.

Fonte: Abrucio, 1997, p. 28.

O conceito adotado, do cidadão-usuário, tenta preencher as lacunas do modelo gerencial praticado até então. Para Coutinho (2000), na perspectiva do *Public Service Oriented*, o comportamento da organização pública muda para manter as boas práticas herdadas da esfera privada, mas não permite que a busca pela eficiência suplante o objetivo maior do Estado, que é o interesse público. Assim, os temas da transparência, participação popular e controle social foram incluídos no debate das reformas do Estado, dando maior enfoque ao cidadão, no contexto das necessidades coletivas.

Po e Abrucio (2006) acrescentam que um dos grandes ganhos com o modelo do *Public Service Oriented*, foi a incorporação do tema do *accountability* na agenda de reformas da administração pública. A falta da tradução imediata para o português traz a noção de que ainda não existe o conceito de *accountability* enraizado na cultura brasileira. Tal conceito, muitas vezes é confundido com o conceito de controle, mas, na verdade, o controle é um dos componentes do *accountability*, que abrange, também, o conceito de responsabilização e prestação de contas. O *accountability*, na gestão pública, favorece as condições de participação dos cidadãos na definição e avaliação das políticas públicas, premiando ou punindo seus responsáveis.

Assim, não há *accountability* sem controle e não há controle sem transparência dos atos de gestão. No Brasil, principalmente após a publicação da Lei Complementar 131/2009, que define a publicação de dados de pessoal, despesas e receitas dos órgãos públicos em portais na internet, a transparência tem ganhado espaço nas ações de governo. A disponibilização de informações é essencial neste contexto, mas não é suficiente para o exercício da participação popular, sendo apenas o primeiro passo dado.

O então esgotamento do modelo burocrático tradicional no cumprimento das demandas apontadas para o governo e o contexto de emergência do empreendedorismo alicerçam a constituição do novo paradigma da Nova Gestão Pública (PAULA, 2005). A Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NPM), segundo Ormond e Loffler (1999), descreve uma tendência global em direção a um certo tipo de reforma administrativa, que assume diversos significados em diferentes contextos. A ambiguidade atribuída ao tema leva à necessidade de identificação de seus conceitos fundamentais, que podem ser divididos em duas classes: a primeira, que decorre da discussão de novos princípios administrativos tais como contestabilidade, a escolha do usuário, a transparência e uma focalização estreita na estrutura de incentivos, enquanto uma segunda deriva da aplicação dos princípios gerenciais comuns no setor privado ao setor público.

Ormond e Loffler (1999) afirmam que elementos apresentados sobre a Nova Gestão Pública já foram discutidos e implantados na década de 1970, mas esta traz como novidade o conceito voltado para a prática, que leva em consideração as raízes históricas das tradições,

estruturas e forças políticas e administrativas de cada órgão. Da mesma forma que a burocracia *weberiana* em seu tipo ideal nunca existiu, nunca existirá um modelo de gestão único que resolva todos os problemas da administração pública. As tendências da trajetória das reformas das organizações públicas conduzem para uma pluralidade de concepções importantes para a consolidação das reformas gerenciais baseadas em microrreformas administrativas, isto é, por atuações pontuais.

Um dos pilares da nova gestão pública, destacado por Ormond e Loffler (1999), é o uso da ferramenta da Tecnologia da Informação na reconstrução dos processos de trabalho, na promoção de novas oportunidades de controle e gestão. Machado (2005) acrescenta que a implantação da Tecnologia da Informação na gestão pública abre caminhos para a eficiência, eficácia, efetividade e a transparência na ação governamental. Em consonância com estes termos, a informatização vem sendo usada por governos em atividades, como a promoção da publicação de seus atos administrativos, no estabelecimento de comunicação com a sociedade e na automatização de seus processos de trabalho.

3 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO GOVERNO

As descobertas tecnológicas históricas transformam as relações, as formas produtivas e, por consequência, a sociedade. Trata-se não somente de uma mudança, mas de uma revolução, devido à penetrabilidade em todos os domínios da vida humana de descobertas como a máquina a vapor, a eletricidade, a telefonia, o *microchip* e a rede de computadores (CASTELLS, 2000). Neste contexto de mudanças, a sociedade passa por redefinições onde a tecnologia torna-se parte dela.

A denominada Sociedade da Informação, por Castells (2000), se expande, trazendo mudanças fundamentais na importância dada ao conhecimento e à comunicação, onde as informações sobre tudo o que acontece no mundo estão se tornando acessíveis, e no governo não poderia ser diferente. Para Capuano (2007), a administração pública brasileira da década de 1980 sofre pressões de uma sociedade que clama por seus direitos de cidadania, inserida no contexto da expansão da Tecnologia da Informação. A facilidade de acesso a todo tipo de informação e a facilidade pela comunicação, sendo elementos principais da sociedade da informação, surge como caminho natural para a transparência dos atos da gestão pública e a interatividade. Assim, “um dos pressupostos da teoria da Sociedade da Informação é que o advento de novas Tecnologias de Informação - TI, ao possibilitar acesso de informações a um maior número de pessoas, com maior rapidez e menor custo, aumentaria não somente a oferta de bens disponíveis para a humanidade, por meio da melhoria do gerenciamento dos bens de produção, como também diminuiria conflitos sociais ao permitir aos cidadãos melhor acesso às informações acerca da gestão dos administradores públicos, permitindo-lhes acompanhar as administrações, avaliar e escolher melhor seus governantes” (AKUTSU, 2005, p.2).

Somada à sinergia das mudanças promovidas pela Sociedade da Informação, um novo governo era necessário para superar as consequências do período inflacionário na década de 70, que foi agravado pela alta do preço do petróleo em 1974 e 1979, na era caracterizada como a crise do modelo *keynesiano*. O paradigma da Sociedade da Informação surgiu em um período coincidente com o surgimento das reformas gerenciais do setor público, advindas do movimento da Nova Gestão Pública e, como não poderia deixar de ser, não caminharam isoladamente.

Diante das reformas do governo, a inovação tecnológica e a transformação organizacional, com enfoque na flexibilidade e na adaptabilidade, foram absolutamente cruciais para garantir a velocidade e a eficiência da reestruturação do sistema. A Tecnologia da Informação no governo, segundo Castells (2000), vem promovendo importantes

mecanismos transformadores da administração pública, podendo-se dizer que o capitalismo global sem a nova Tecnologia da Informação seria uma realidade muito limitada.

O uso da Tecnologia da Informação no governo, denominado Governo Eletrônico ou simplesmente e-gov, é, para Abrucio (2007), o instrumento com maior potencial para elevar a eficiência governamental no Brasil, confirmando a aposta na TI pelos teóricos do movimento de reformas da Nova Gestão Pública. Seguindo esta tendência, o governo federal brasileiro, segundo Ferreira (2003), por meio do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia, criou o Programa Sociedade da Informação em 1996, com o objetivo principal de construir uma sociedade da informação brasileira. Tal programa teve como finalidade construir um caminho para um projeto estratégico de âmbito nacional de integração e coordenação das diretrizes da informatização do governo e de suas aplicações na sociedade.

Para Knight, Fernandes e Cunha (2007), dentre as razões para se construir uma estratégia mais ampla do uso da Tecnologia da Informação, acelerando o desenvolvimento socioeconômico deve-se ir além de componentes setoriais, para superar problemas sistêmicos; silos ministeriais, criando infraestruturas comuns, bancos de dados, padrões e intercomunicação; e tecnologias, promovendo um enfoque transversal e com abrangência em múltiplos setores, com sinergias entre políticas, infraestrutura de informação, recursos humanos, e-governo, e-comércio, programas de inclusão digital, conteúdos e *softwares*.

Este tema do Governo Eletrônico ganhou importância recentemente, em função da precariedade informacional da administração pública. Apesar de várias tentativas de institucionalização destas, segundo pesquisa realizada por Laia (2009), as políticas de e-gov do Poder Executivo são conduzidas mediante uma ausência de normatização, dificuldades de gestão de Tecnologia da Informação e inexistência de gestão da memória e dos registros arquivísticos, entre outros (Laia, 2009).

A relevância sobre o tema acerca que diante da inércia da gestão governamental, as políticas de governo eletrônico surgem como uma excelente oportunidade para superar os problemas de gestão na administração pública e de organização das informações do Estado (LAIA, 2009). Além das transformações internas, o governo eletrônico pode promover resultados diferenciados para a sociedade, como a prestação de serviços públicos via internet e a transparência dos atos de gestão. Ainda, os potenciais apresentados pelo uso da Tecnologia da Informação frente à busca da democracia são grandes, já que a transparência dos atos públicos e a comunicação estão mais acessíveis.

Diante do contexto exposto, as expectativas quanto à informatização, assim como as demais tendências da Nova Gestão Pública, foram verificadas no movimento de reformas do Poder Judiciário brasileiro, conforme descrito a seguir.

4 O PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

O Poder Judiciário se destaca dos demais poderes de um Estado democrático, pelo fato de não ser submetido ao sufrágio eleitoral e estar imbuído pelo prestígio público. Embora seja o Poder Judiciário, por definição, a principal garantia dos direitos humanos, salvo raras exceções de alguns países, os magistrados não são escolhidos pelo voto popular.

Na formulação original da tripartição dos poderes de Estado, Montesquieu¹ (1962) *apud* Nogueira (2010) versa sobre a independência do Poder Judiciário, que deveria ser politicamente passivo, livre da “vontade legislativa” ou “força executiva”. Desta forma, haveria a garantia da liberdade de julgar. No entanto, durante todo o período imperial, o Poder Judiciário não era independente, pois representava um fiel servidor do governo, uma vez que este proporcionava as vantagens pecuniárias, os acessos, as honras e as distinções. Tais abusos, segundo Comparato (2004), foram amenizados na Constituição Brasileira de 1891, que determinou a vitaliciedade dos juízes federais. Tal Constituição acrescentou que os seus

vencimentos seriam determinados por lei e não seriam diminuídos. Estas determinações foram estendidas aos Juízes Estaduais na reforma constitucional de 1926, desvencilhando a troca de favores entre os poderes.

Assim, aos poucos, o Poder Judiciário brasileiro foi se tornando mais independente, tendo como marco mais recente deste processo a Constituição Federal de 1988 (SADEK, 2004). Ao mesmo tempo, a população, que era acostumada a pedir auxílios e favores, passou a exigir direitos e justiça. Fato este verificado com a crescente procura da população aos Juizados Especiais, exigindo direitos que antes não se acreditavam possíveis.

O Poder Judiciário brasileiro possui autonomia administrativa e financeira garantidas constitucionalmente, em relação aos demais poderes. Desta forma, a estrutura organizacional do Judiciário brasileiro é composta por Tribunais Superiores, Tribunais Regionais Federais, Tribunais Regionais Eleitorais, Tribunais Regionais do Trabalho, Tribunais de Justiça Estaduais e Tribunais Militares Estaduais, todos dotados de autonomia de gestão.

Comparato (2004) acrescenta que o Poder Judiciário também guarda particularidades no que tange à responsabilidade, tanto no dever de prestar contas quanto na relação de sujeição às sanções combinadas em lei pelo mau exercício do poder. O sistema judicial brasileiro é hermético, refratário a mudanças e de difícil compreensão por parte dos operadores do Direito e da população em geral (RENAULT, 2005, p. 6).

Além das questões da independência e responsabilidade, em 2004, um diagnóstico do Poder Judiciário, conforme apresentado por Renault (2005), apontou outros problemas, como: lentidão na tramitação dos processos judiciais; pouca transparência; obsolescência administrativa; dificuldade de acesso; complexidade estrutural; concentração de litigiosidade pelo excessivo número de processos de interesse das grandes corporações empresariais e dos governos federal, estadual e municipal; e desarticulação institucional.

Diante do exposto, na sua função de processamento das demandas, o Poder Judiciário brasileiro apresenta, para Vieira e Pinheiro (2008), os sintomas mais evidentes da denominada “Crise do Judiciário”, sustentada por uma estrutura pesada, sem agilidade, incapaz de fornecer soluções em tempo razoável, previsíveis e a custos acessíveis para todos. Quanto às causas deste efeito, identifica-se, com maior frequência, o número excessivo de recursos previstos em lei; crescimento do número de processos novos a cada ano; excesso de formalismo cartorial; formalidades protelatórias nas audiências; e improbidade das leis.

Em decorrência, como causas estruturais da crise do Judiciário brasileiro, Vieira e Pinheiro (2008) destacam o difícil acesso ao Judiciário, número insuficiente de magistrados e servidores, falta de instalações físicas adequadas, pouca informatização dos cartórios e varas judiciais, falta de planejamento, incapacidade de gestão e deficiência no controle administrativo.

Diante desta instaurada crise, o prestígio público do Poder Judiciário ameaçado por cobranças pela sociedade por mais celeridade e eficácia, desponta a reforma do judiciário, como fundamental para o progresso do País. Tal importância dada às reformas, segundo Lima (2007), se justifica, dentre outros motivos, porque um Poder Judiciário ineficiente aumenta o risco e os custos de transação, distorcendo o sistema de preços e de alocação de recursos. Desta forma, os problemas do Poder Judiciário influenciam nas decisões de investimento da economia, comprometem a eficiência empresarial, o progresso tecnológico e a própria política econômica do governo.

Apesar da importância atribuída ao tema da Reforma do Poder Judiciário, somente no final de 2004, após 13 anos de tramitação no Congresso brasileiro, foi aprovada a Reforma Constitucional do Judiciário, pela Emenda nº. 45. Tal Emenda Constitucional, segundo Renault (2005), representa um rico processo de reflexão, envolvendo juízes, promotores, defensores públicos, advogados, acadêmicos e a sociedade civil, buscando um sistema judicial funcional, acessível e racional.

Um dos principais benefícios da EC nº. 45 foi a criação dos órgãos Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), para o exercício do controle externo do Poder Judiciário e do Ministério Público, respectivamente. O CNJ foi criado em 31 de dezembro de 2004, e instalado em 14 de junho de 2005, sendo um órgão heterogêneo do Poder Judiciário composto por 15 membros (9 magistrados, 2 membros do Ministério Público, 2 advogados e 2 cidadãos). Além da fiscalização, o CNJ tem a missão de integrar programas de informatização, de qualificação de servidores, de acesso à Justiça e de gestão administrativa, em toda a Justiça estadual e federal, atividade antes impossível, devido ao isolamento dos tribunais.

Desde a recente institucionalização da Reforma do Judiciário, promovida pelo EC nº. 45, várias inovações ocorreram no Judiciário. A este conjunto de inovações foi dado o título de “Reforma Silenciosa” por muitos, como no livro “A Reforma Silenciosa da Justiça”, do Centro de Justiça e Sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas, publicado em 2006. A Reforma Silenciosa do judiciário preconiza a atuação por microrreformas, atuando, assim, em inovações pontuais, de forma consonante com a tendência da Nova Gestão Pública.

Tais avanços das reformas do judiciário, no cenário brasileiro, têm como marco a publicação do Primeiro Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e republicano, assinado em 15 de dezembro de 2004. Tal pacto celebra os compromissos a serem adotados pelos três poderes, com o objetivo de tornar o Poder Judiciário mais eficiente e acessível à população. Dentre os seus objetivos, destacam-se a instalação do Conselho Nacional de Justiça, a revisão da legislação quanto aos Códigos dos Processos Civil, Trabalhista e Penal, aumento do número de defensores públicos, apoio na continuidade e ampliação dos juizados especiais, estabelecimento de novas discussões acerca dos pagamentos de precatórios, acompanhamento e ações judiciais dos casos de violações contra os direitos humanos, regulação do processo jurídico eletrônico, compartilhamento de informações entre órgãos e produção de indicadores estatísticos.

O empenho acordado, neste primeiro pacto, pode ser representado pelo importante esforço despendido pelo Poder Legislativo na aprovação da EC nº. 45 e o Poder Executivo, por sua vez, na criação da Secretaria de Reforma do Judiciário, no âmbito do Ministério da Justiça. Assim, passados cinco anos da assinatura do primeiro I Pacto, no dia 13 de Abril de 2009, foi firmado o II Pacto Republicano, ampliando e reafirmando as ações para as reformas do Poder Judiciário. O novo pacto já conta com quatro anos de atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e um judiciário mais maduro para execução das inovações propostas em três matérias principais: proteção dos direitos humanos e fundamentais, agilidade e efetividade da prestação jurisdicional e acesso universal à justiça.

Neste segundo pacto, foi definida a prioridade a ser dada às proposições da reforma do judiciário, no que tange ao Legislativo e nas prioridades orçamentárias a serem determinadas pelo Executivo, descritas neste acordo. Dentre as ações para maior agilidade e efetividade, elementos recorrentes nos movimentos da Nova Gestão Pública, pode-se destacar a otimização do processo de pagamento de precatórios e a revisão de normas processuais, para agilizar e simplificar o trajeto e julgamento das ações.

Atuando na busca da efetividade da atividade jurisdicional, além das questões da eficiência de gestão, um importante destaque deve ser dado à nova tendência da justiça restaurativa (SICA, 2006). Uma nova forma de ação, a justiça restaurativa, remete a uma nova visão da justiça penal apoiado pela Organização das Nações Unidas (ONU), que teve a consolidação de suas ideias com a publicação da Resolução 2002/12 do Conselho Social e Econômico da ONU. Trata-se de um modelo de justiça que envolve a vítima, o réu e a comunidade na busca de soluções para o conflito, com o objetivo de promover a reparação, a reconciliação e o reforço do sentimento de segurança. Atuando por meio de redes de justiça

restaurativa, busca-se uma reconstrução do sistema de regulação social, acompanhando as transformações do direito, reduzindo, assim, o déficit de participação popular na justiça e se opondo ao direito imposto cada vez mais ineficiente.

Assim, a justiça restaurativa, segundo Sica (2006), tende a intensificar a participação da comunidade, a qual passa assumir um duplo papel: em primeiro nível, pode ser a destinatária das políticas de reparação e de reforço do sentimento de segurança coletivo e, em segundo nível, a comunidade pode ser ator social de um percurso de paz, que se funda sobre ações reparadoras concretas das consequências do crime.

Sobre este tema, Sica (2006) acrescenta que a justiça restaurativa e a mediação devem ser fundamentadas em dois pilares, para que sejam efetivas: a ampliação dos espaços democráticos e a construção de novas modalidades de regulação social. Dessa forma, trata-se da premissa de um conjunto de reformas muito mais abrangentes, que contribuem para a opinião de Sérgio Renault, no que tange às reformas do Poder Judiciário brasileiro: “Não há solução mágica para os problemas do Judiciário no Brasil, até porque são problemas muito antigos, que vem se arrastando durante muitos anos e, portanto, a solução deles demanda a tomada de uma série de posições que, conjuntamente, podem trazer resultados positivos” (BRAGA, 2005, p.17).

Em decorrência, a mudança institucional tem fundamental importância no movimento de reformas do judiciário, mas para atacar a questão da morosidade, deve-se ir além. A viabilidade da atividade-fim do Poder Judiciário, a prestação jurisdicional, somente ocorre com o bom funcionamento da atividade-meio, atividades de gestão. Pelo termo de gestão ou administração, tratado aqui, pode-se entender como “o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos humanos, financeiros e materiais de uma organização, de modo a alcançar objetivos com eficácia e efetividade” (VIEIRA e PINHEIRO, 2008, p.4). O Poder Judiciário tem uma desafiadora missão de tornar a prestação jurisdicional, de âmbito nacional, efetiva, onde a estrutura organizacional passa a contribuir de forma menos difusa.

Mesmo com grande repercussão, a crise do judiciário brasileiro e das mudanças ocorridas com a Emenda Constitucional 45/2004, a literatura especializada em administração pública, no Brasil, se restringe aos órgãos do Poder Executivo. Fato evidenciado pelo trabalho de Nogueira (2010), no qual foram identificados que apenas 0,88% dos trabalhos publicados nas principais literaturas brasileiras, que versam sobre administração pública, tratam do Poder Judiciário. Podem ser levantadas algumas hipóteses para que a gestão do judiciário brasileiro não tenha despertado interesse de pesquisadores da administração pública, como o grande interesse sobre o Poder Executivo pela sua repercussão direta na sociedade ou a atenção sobre o Poder Judiciário estar focada em problemas como o acesso desigual à justiça.

A pouca atenção dada à gestão interna do Judiciário se justifica no fato de que “a legitimidade do Poder Judiciário normalmente não repousa em sua gestão interna (entendida como os aspectos relativos à, por exemplo, hierarquia interna e operações regulares), mas em fatores relacionados à gestão externa e às ações voltadas à criação de estruturas e institucionalização (isto é, o manejo e o enfrentamento das condições do ambiente externo à organização)” (NOGUEIRA, 2010, p. 13).

O fato é que há evidências de que barreiras para o bom funcionamento do judiciário também estão ligadas aos problemas de gestão interna, que não tem sido objeto de atenção dos dirigentes, tampouco, dos acadêmicos. Contribuindo para este argumento, Sérgio Renault ressalta que “a reforma constitucional é necessária, mas não suficiente para que tenhamos um Poder Judiciário funcionando melhor; ela é parte da Reforma do Judiciário e deve trazer resultados importantes do ponto de vista da racionalidade, mas ela não ataca diretamente a questão da lentidão” (BRAGA, 2005, p.17).

Inserido no contexto das reformas administrativas do Poder Executivo brasileiro, que teve como marco a criação Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado –

MARE (BRESSER-PEREIRA, 1999), o Poder Judiciário também sofre coerção de uma sociedade ávida por celeridade, segundo apontado nas reformas do Poder Judiciário, diante da dita “Crise do Judiciário”, seguindo a tendência de adoção do modelo gerencial na administração pública. “O impacto da crise da burocracia *weberiana* e da implementação do modelo gerencial em vários órgãos, transformou o atual debate na área de administração pública. A reforma administrativa ligada ao *managerialism* entrou na ordem do dia” (ABRUCIO, 1997, p. 37).

Em decorrência, o Poder Judiciário tem empreendido forças na adoção de práticas gerencialistas, primando, assim, a eficiência de gestão. Os elementos que confirmam esta citação podem ser encontrados no recorrente tema da eficiência; nas propostas de soluções da morosidade do judiciário; na adoção da gestão por resultados verificada; no acompanhamento do número de processos julgados pelos tribunais, que é disponibilizado nos portais de cada órgão; em um curso de gestão de juízes promovido pelo CNJⁱⁱ; dentre outros.

Se por um lado o Poder Público prega a adoção de práticas do gerencialismo na administração pública, por outro lado, o Poder Judiciário apresenta uma configuração organizacional desfavorável a elas. Para Nogueira (2010), a conjuntura do Poder Judiciário tem as características da burocracia *weberiana* motivadas pela sua estrutura hierárquica, pelo primor à operacionalização, através de normas, e ao pouco destaque à formação de magistrados para a função de administrador.

Nogueira (2010) e Vieira e Pinheiro (2008) compartilham da classificação da estrutura organizacional do Poder Judiciário brasileiro como um modelo de burocracia profissional. O termo “burocracia profissional”, originalmente definido por Henry Mintzberg, é utilizado para designar estruturas em que o seu núcleo operacional é muito importante na organização. Esta estrutura ocorre em hospitais, pelo núcleo do médico, em escolas, pelos professores, assim como nos Tribunais, pelos magistrados.

Neste modelo de organização, a burocracia profissional, é dado um grande poder ao operador, no caso, os magistrados. Tal fato deriva da complexidade de seu trabalho, que o torna distante da supervisão de gerentes ou da padronização de analistas. Assim, cria-se uma estrutura grande de apoio às atividades do operador, centralizando, neste todo, o poder decisório e, desta forma, exigindo que o magistrado exerça as funções de administrador.

Em decorrência, as características desejáveis aos magistrados na sua função jurisdicional, como a imparcialidade e a falta de previsibilidade, vêm a ser um problema ao se adotar as mesmas práticas na gestão interna. Segundo Nogueira (2010), o magistrado, ao transpor a sua conduta judicial para o campo administrativo, passa a proceder evitando a previsibilidade e o planejamento, ambos necessários ao exercício da atividade administrativa. Ainda por Nogueira (2010), a formação do juiz o leva a ver problemas legais onde existem problemas gerenciais, e a aplicar soluções legais autoritárias onde seriam necessárias soluções gerenciais. Ainda, seguindo as características funcionais, juízes constantemente tomam decisões por si só, sem o envolvimento de outras pessoas o que leva a um estilo de gestão estreitamente concebida e muito hierarquizada em que a maioria dos assuntos gerenciais torna-se centralmente dirigidos pelo juiz.

Diante das limitações discorridas motivadas pela sua estrutura organizacional, o Poder Judiciário atua por meio de ações fragmentadas, tanto internamente quanto externamente. Para transposição das barreiras existentes pelo isolamento institucional dos Tribunais brasileiros, considerados ilhas incomunicáveis por Bandeiraⁱⁱⁱ (2005; *apud* VIEIRA e PINHEIRO; 2008), muita expectativa é atribuída à atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Isto porque a atuação do CNJ vem imbuída de um anseio por um aprimoramento da gestão do judiciário brasileiro, através de iniciativas da integração e articulação de ações administrativas.

Criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), tem adotado medidas para a promoção de um judiciário mais eficiente e efetivo. Trata-se de um órgão de composição heterogênea composta por 15 membros, com mandatos de dois anos, permitida a recondução, constituída da seguinte forma: o Presidente do Supremo Tribunal Federal, que preside o CNJ; um Ministro do Superior Tribunal de Justiça, que será o Corregedor Nacional de Justiça; um Ministro do Tribunal Superior do Trabalho; um Desembargador de Tribunal de Justiça; um Juiz Estadual; um Juiz do Tribunal Regional Federal; um Juiz Federal; um Juiz de Tribunal Regional do Trabalho; um Juiz do trabalho; um Membro do Ministério Público da União; um Membro do Ministério Público Estadual; dois advogados; dois cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada.

O Conselho Nacional de Justiça, desde a sua criação em 2004 e instalação em 2005, vem empreendendo esforços em prol da integração e modernização do Poder Judiciário brasileiro conforme apresentado a seguir.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa que culminou neste artigo foi realizada mediante análise de documentos disponibilizados no portal do CNJ, balizada no referencial teórico acerca da gestão pública, tecnologia da informação e reformas do Poder Judiciário. Assim planejado, iniciou-se uma busca pela compreensão do papel do Conselho Nacional de Justiça nas reformas do Poder Judiciário brasileiro e sua aposta na tecnologia da informação. Esta pesquisa exploratória foi realizada mediante análises de publicações diversas do CNJ e, principalmente, das suas resoluções.

A atuação do CNJ iniciou-se em 2005, com a sua instalação, e desde então importantes ações foram realizadas. Vieira e Pinheiro (2008), destaca dentre elas o combate ao nepotismo que trouxe desdobramentos significativos nos órgãos do judiciário através da exoneração de vários cargos comissionados, neste período. Diante de uma marcante atuação CNJ recebe críticas por vários atores da atividade jurisdicional, que questionam a violação, por parte do Conselho, do princípio da independência e autonomia dos órgãos do Poder Judiciário.

O fato é que, apesar do Conselho Nacional de Justiça ser um órgão do próprio Poder Judiciário, ele não foi redimido da negativa imagem que comumente acompanha os órgãos controladores e fiscalizadores que, em geral, são vistos como “intrometidos”. Muitas de suas decisões são questionadas junto ao Supremo Tribunal Federal e algumas revogadas por este órgão. Mas se por um lado existiram repreensões a algumas ações do CNJ, por outro lado, há que se ponderar os ganhos advindos da sua atuação em prol da integração do Poder Judicial brasileiro e da maior efetividade da atividade jurisdicional.

Segundo Vieira e Pinheiro (2008), o primeiro triênio de atuação do CNJ (2005 – 2007), teve a publicação de resoluções e recomendações direcionadas para a melhoria da gestão, especialmente nas atividades de planejamento, organização e controle. Ainda, destacam-se as ações de proibição do nepotismo e a atividade correccional, como contribuições importantes para a melhoria da imagem do judiciário brasileiro.

Por sua vez, a gestão do biênio (2008 – 2009), segundo Wolfvitch e Monteiro (2010), enfatiza a aplicação prática da reforma do judiciário. Durante este período, o CNJ promoveu diversos encontros regionais voltados para um diagnóstico e um direcionamento do Poder Judiciário em prol de uma consolidação de uma atuação mais efetiva.

As resoluções do CNJ têm uma ampla abrangência que vai da definição de critérios para promoção de concursos de juízes à definição do planejamento estratégico do Poder Judiciário brasileiro. Esta última representa um importante marco na atuação do CNJ diante das reformas do Poder Judiciário brasileiro uma vez que a própria estrutura dos seus órgãos,

que são autônomos, e da sua gestão interna, caracterizada pela burocracia profissional, representa barreiras para uma ação direcionada. A construção do planejamento foi elaborada a partir de 12 encontros regionais, ocorridos no segundo semestre de 2008, com a participação de 87 tribunais de todos os segmentos da justiça. Neste período, grande esforço foi dedicado à esta atividade e a consolidação das novas diretrizes culminaram na Resolução nº. 70/2009, com 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, importante para identificação da trajetória a ser seguida pelo Judiciário brasileiro, foram estabelecidas 10 metas a serem alcançadas pelo Judiciário em 2009. E, então, a partir deste direcionamento, os órgãos do Poder Judiciário começaram a construir os seus planejamentos estratégicos utilizando a metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*, previamente definida pelo Conselho para a formulação e acompanhamento do planejamento estratégico. Tal metodologia preconiza o uso de indicadores de desempenho e favorece a gestão por resultados.

A partir de então, uma miríade de ações foram promovidas pelos órgãos do Poder Judiciário seguindo as definições do Planejamento Estratégico estabelecido. Dentre elas, destaca-se a constituição do Programa Integrar, ocorrido em Fevereiro de 2009, com a finalidade de apoiar as reformas dos órgãos. O objetivo deste programa, segundo publicações no Portal do CNJ, é auxiliar os Tribunais estaduais na modernização de rotinas de trabalho e melhoria do atendimento ao cidadão, tendo a sua atuação pautada em quatro eixos: infraestrutura e tecnologia da informação; pessoas; processos de trabalho judicial e administrativo; e gestão da informação e comunicação.

O direcionamento dado pelo Planejamento Estratégico do Poder Judiciário brasileiro pode ser coligido com as tendências da Nova Gestão Pública, por meio da análise das 10 metas estabelecidas para 2010. Dentre essas referidas metas, podem ser destacadas três, que buscaram amenizar o problema da lentidão na tramitação dos processos judiciais (RENAULT, 2005). Estas metas se desdobraram em grandes mutirões estabelecidos nos órgãos do Poder Judiciário, na tentativa da redução do legado existente:

- Meta 1: Julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal;
- Meta 2: Julgar todos os processos de conhecimento distribuídos em 1º. grau, 2º. grau e tribunais superiores até 31 de dezembro de 2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31 de dezembro de 2007;
- Meta 3: Reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais, tendo como referência: acervo em 31 de dezembro de 2009.

Ainda, um outro problema do Poder Judiciário brasileiro, a obsolescência administrativa (RENAULT, 2005) teve, nas metas 4 e 5, uma atuação por microrreformas. Esta forma de ação, através de mudanças pontuais, está em acordo com as premissas da Nova Gestão Pública, por Ormond e Loffler (1999), conforme a seguir.

- Meta 4: Lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias, após a sessão de julgamento;
- Meta 5: Implantar método de gerenciamento de rotinas - gestão de processos de trabalho - em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau.

Outros elementos da Nova Gestão Pública como a redução de gastos, a gestão por resultados e a profissionalização podem ser observados, respectivamente, nas metas estabelecidas pelo CNJ em 2010:

- Meta 6: Reduzir a pelo menos 2% o consumo per capita com energia, telefone, papel, água e combustível - ano de referência: 2009;
- Meta 7: Disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal;

- Meta 8: Promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados.

Já a Meta 9 (ampliar para 2 Mbps a velocidade dos links entre o Tribunal e 100% das unidades judiciárias instaladas na capital e, no mínimo, 20% das unidades do interior) e a Meta 10 (realizar, por meio eletrônico, 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário) representam o que Ormond e Loffler (1999) destacam como um dos grandes diferenciais da Nova Gestão Pública, que despontou na década de 1980: a aposta na tecnologia da informação.

No que tange à expansão do uso da Tecnologia da Informação, desde a sua instalação, o CNJ vem exercendo um importante papel conforme pode ser evidenciado nas análises das resoluções publicadas. Para realização de tal análise buscou-se a constatação quantitativa e não institucional, do número de vezes em que o tema da tecnologia da informação entrou na agenda de discussões do conselho, resultando na elaboração destas.

Mediante análise de documentos verificou-se, conforme representado no Gráfico 1, que 44 das 125 resoluções publicadas pelo CNJ, ou seja 35%, ou se referem diretamente ao tema da tecnologia da informação ou utilizam desta como instrumento facilitador.

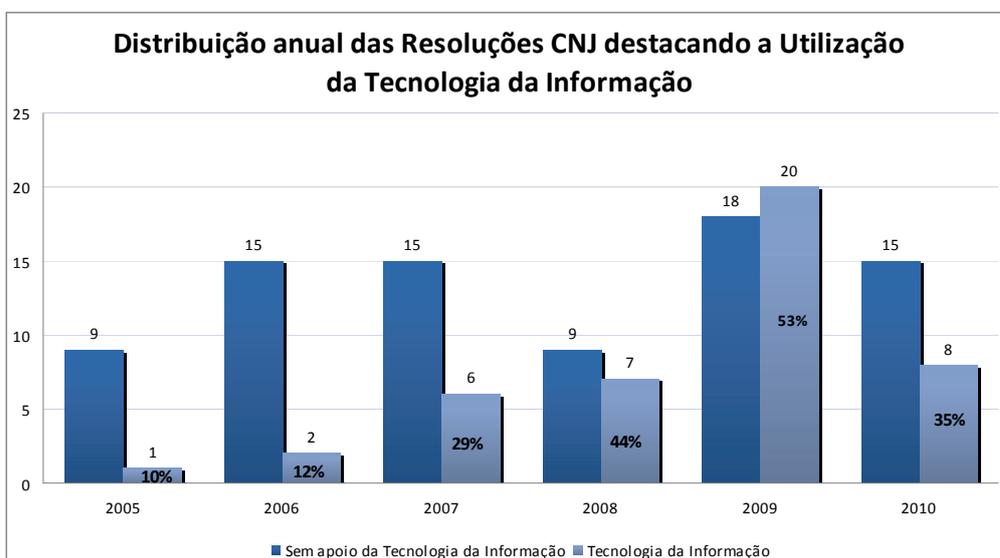


GRÁFICO 1: Distribuição das resoluções do CNJ, de acordo com a utilização da TI.
Fonte: Elaborado pela autora a partir de consultas realizadas no portal do CNJ.

Contribuindo para o argumento da crescente tendência de crescimento do papel da tecnologia da informação nas resoluções do CNJ ao longo dos anos, pode-se verificar ainda no Gráfico 1, que durante o período de 2005 a 2009 houve uma crescente utilização da tecnologia da informação nas resoluções do CNJ. Grande destaque pode ser dado ao ano de 2009, no qual 53% das resoluções publicadas trazem o tema da Tecnologia da Informação. Já o ano de 2010, período de declínio do uso da Tecnologia da Informação, foi marcado pelo início de uma nova gestão do CNJ e que as resoluções a partir do número 115 foram assinadas pelo novo Ministro Cesar Peluso. Durante esta nova gestão, das 11 resoluções publicadas em 2010, 9 versam sobre a revogação ou alteração de resoluções anteriores, o que sugere um novo alinhamento das decisões do CNJ que pode ocorrer a cada gestão, ou seja, a cada dois anos.

É importante ressaltar que a atuação do CNJ nas definições das diretrizes tecnológicas do Poder Judiciário brasileiro, traz este Poder a uma posição de vantagem em relação ao Poder Executivo. Isto porque, na pesquisa realizada por Laia (2009), a fragmentação das

políticas de Tecnologia da Informação no Poder Executivo representa um grande dificultador para o alcance dos benefícios esperados. Assim, o Conselho representa um forte potencial na promoção da coesão dos direcionamentos tecnológicos do setor pela sua centralização das diretrizes mesmo diante da pluralidade de contextos existentes nos órgãos do Poder Judiciário brasileiro em tamanhos, número de processos recebidos, número de servidores e, especialmente, nos investimentos em Tecnologia da Informação.

Para Sadek (2004), políticas e ações fragmentadas dos órgãos do Poder Judiciário brasileiro correspondem a um esforço desnecessário de se “reinventar a roda”, isto é, de descobrir percepções e operações que já foram descobertas e testadas por outros. Ainda, a fragmentação das informações, pautadas na sua complexa estrutura, dificulta o acesso da sociedade ao judiciário e à efetividade da prestação jurisdicional. Desta forma, há que se pensar nas políticas de adoção de tecnologia da informação que tem, no Poder Judiciário brasileiro, o Conselho Nacional de Justiça, como um ator importante neste processo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da instaurada “crise do judiciário” (SADEK, 2004) o Poder Judiciário vêm empreendendo esforços para combater os problemas apontados como a morosidade da justiça. Trata-se de reformas que vão além das constitucionais (RENAULT, 2005) e passam pela revisão da gestão interna dos órgãos.

O Conselho Nacional de Justiça, criado em 2004 e instalado em 2005, tem proporcionado um importante papel neste contexto de reformas. Nesta pesquisa foi possível encontrar em suas ações elementos da Nova Gestão Pública, a qual foi e está sendo e está sendo discutida em toda parte (ABRUCIO, 2007). Este direcionamento das reformas do Poder Judiciário, teve como marco a implantação do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário brasileiro em 2009.

O direcionamento e integração promovidas pelo Conselho Nacional de Justiça têm fundamental importância diante da dificuldade imposta pela estrutura interna dos órgãos do Poder Judiciário brasileiro, pautados na burocracia profissional, para a implantação de práticas gerenciais. Ainda, a atuação do CNJ, reduz o efeito da fragmentação natural dos órgãos do Poder Judiciário que se transformaram em ilhas incomunicáveis, conforme defendido anteriormente.

As reformas defendidas pelo CNJ, à luz dos documentos analisados, apresentam uma atuação por microrreformas, pautadas na gestão por resultados. Assim como defendido na Nova Gestão Pública, a ordem que prevalece é fazer mais com menos e este efeito é acompanhado através de metas definidas para cada órgão mediante um planejamento maior do Poder Judiciário brasileiro. Dessa forma, os órgãos do Judiciário podem direcionar suas ações para um objetivo convergente em prol da sua modernização, promovendo, assim, uma prestação jurisdicional mais efetiva.

Diante de problemas do Poder Judiciário brasileiro, destacados por Renault (2005), como a lentidão, pouca transparência, obsolescência administrativa, dificuldade de acesso, complexidade estrutural e desarticulação institucional, coligidos com os efeitos da revolução Sociedade da Informação (CASTELLS, 2000), a informatização passou a ter um importante papel no processo de reformas, tornando-se parte delas.

Este crescente papel da Tecnologia da Informação pôde ser identificado nas ações promovidas pelo Conselho Nacional de Justiça, que ora determina diretrizes para a adoção de tecnologia da informação, ora utiliza esta tecnologia no suporte às suas ações, como verificado em 35% de suas resoluções publicadas. Esta aposta na Tecnologia da Informação, alinha-se às tendências da Nova Gestão Pública segundo Ormond e Loffler (1999).

Acredita-se que o Conselho Nacional de Justiça já galgou importantes degraus na reforma do Poder Judiciário brasileiro, mas este recente órgão ainda há muito que amadurecer e promover, principalmente no processo do *accountability*. Há que se ressaltar que algumas resoluções foram questionadas e levadas ao Supremo Tribunal de Justiça indicando que os limites de atuação do Conselho ainda não estão muito claros. Além disto, a diversidade dos assuntos tratados nas resoluções apontam para uma atuação abrangente demais o suficiente para se questionar a sua aplicabilidade. Atualmente, conforme ressaltado anteriormente, 9 das 11 resoluções publicadas pelo novo Ministro Cesar Peluso revisaram resoluções passadas, o que nos remete aos novos direcionamentos. A cada dois anos ocorre a mudança na gestão do Conselho Nacional de Justiça acredita-se que uma maior institucionalização de suas ações, como as promovidas pelo Planejamento Estratégico do judiciário, podem reduzir o impacto do redirecionamento dado a cada gestão.

Mesmo em constante aperfeiçoamento, a atuação do Conselho Nacional de Justiça mediante reformas do Poder Judiciário brasileiro tem um papel significativo na introdução das práticas gerenciais. Não se trata aqui de defender a administração pública deva ter o seu funcionamento espelhado na administração privada, uma vez que os objetivos das duas organizações são divergentes. Na primeira, há a busca da justiça e melhor alocação dos recursos e, na segunda, prima-se pelo lucro. Na administração pública, a sociedade conta com os políticos para traduzirem os seus anseios, assim, também não defendo a completa separação entre política e administração, pois a compreensão da demanda da sociedade contribui para o alcance da melhor alocação de recursos. Contudo, a administração pública pode ser mais “gerencial”, a fim de ser mais eficiente, atuando com economia de recursos de forma otimizada e com eficácia, produzindo os melhores resultados.

7 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. A trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 41, n. especial, p. 67-86, 2007.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: ENAP, 1997. (Cadernos ENAP, n. 10).

AKUTSU, Luiz. Portais de governo no Brasil: accountability e democracia delegativa. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 10., 2005, Santiago. **Anais...** Santiago: Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas, 2005. Disponível em: <<http://www.ijj.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20X/documentos/akutsu.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2010.

BRAGA, Dimis da Costa. Reforma do Judiciário e moralidade democrática na nova era das finanças e da informação. **Revista do Tribunal Federal da 1ª Região**, Brasília, v. 17, n. 3, p. 9-25, mar., 2005. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/handle/2011/21280>>. Acesso em: 13 maio 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 70 de 18 de março de 2009. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/portal/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70.pdf>. Acesso em: 13 set. 2010.

BRASIL. Presidência da República. Lei Complementar n. 131 de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras

- providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp131.htm>. Acesso em: 16 set. 2010.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 5-30, 1999. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1999/93.ReflexoesSobreRefGerencial.p.pg.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2010
- CAPUANO, Ethel Airton. Redesenho de processos e estruturas nas organizações da administração pública. In: KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo; CUNHA, Maria Alexandra (Orgs). **E-desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e programa e-Brasil**. São Caetano do Sul: Yendis, 2007. p. 585-624.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 3 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- COMPARATO, Fábio Konder. O poder judiciário no regime democrático. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 151-159, maio/ago 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v18n51/a08v1851.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2010.
- Conselho Nacional de Justiça. Apresenta informações sobre a atuação do Conselho Nacional de Justiça e suas ações de planejamento, coordenação, controle administrativo e aperfeiçoamento do judiciário brasileiro. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br>>. Acesso em: 21 set. 2010.
- COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 51, n. 3, p. 66, jul/set 2000.
- FERREIRA, Rubens da Silva. A sociedade da informação no Brasil: um ensaio sobre os desafios do Estado. **Ciência da Informação**, Brasília, v.32, n.1, p. 36-41, jan/abril 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652003000100004&script=sci_arttext&tlng=es>. Acesso em: 09 fev. 2011.
- KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo; CUNHA, Maria Alexandra. **E-desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e programa e-Brasil**. São Caetano do Sul: Yendis, 2007.
- LAIA, Marconi Martins de. **Políticas de governo eletrônico em estados da federação brasileira: uma contribuição para análise segundo a perspectiva institucional**. 2009. 350f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- LIMA, Alcides Sandanha. **A reforma gerencial do poder judiciário: um caso concreto: inovações na 10ª vara da seção judiciária federal do estado do Ceará, no triênio 2005/2006/2007**. Disponível em: <<http://www.jfce.gov.br/internet/esmafe/publicacoes/documentos/paperDrAlcidesSaldanha.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2010.
- MACHADO, Nelson. **Sistemas de informação de custo: diretrizes para integração ao orçamento público e contabilidade governamental**. Brasília: ENAP, 2005.
- MERTON, Rebert, K. Estrutura burocrática e personalidade. In: ETZIONI. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1971. p. 107-124.
- NOGUEIRA, J. M. M.; PACHECO, R. S. A gestão do poder judiciário nos estudos de administração pública. In: Congresso Consad de Gestão Pública, 2., **Anais...** Brasília: Consad, 2009.
- NOGUEIRA, José Marcelo Maia. **A gestão do poder judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do judiciário brasileiro**. 2010. 109f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

- ORMOND, Derry; LOFFLER, Elke. A nova gerencia pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 50, n. 2, abril/jun 1999.
- PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FDG, 2005.
- PO, Marcos Vinicius; ABRUCIO, Fernando Luiz. Desenho e funcionamento dos mecanismos de controle e accountability das agências reguladoras brasileiras: semelhanças e diferenças. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, p. 679-698, jul/ago 2006.
- Programa de Governo Eletrônico Brasileiro. Apresenta informações sobre os programas de governo eletrônico que utilizam modernas tecnologias para a democratização do acesso à informação e dinamização dos serviços públicos prestados à sociedade. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/>>. Acesso em: 02 fev. 2010.
- RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. A reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.58, n.2, abril/jun 2005.
- SADEK, Maria Tereza Aina. Poder judiciário: perspectivas de reforma. **Revista Opinião Pública**, Campinas, v. 10, n. 1, p. 01-62, Maio, 2004.
- SICA, Leonardo. Bases para o modelo brasileiro de justiça restaurativa. In: SLAKMON, Catherine; MACHADO, Máira Rocha; BOTTINI, Pierpaolo Cruz (Orgs.). **Novas direções na governança da justiça e da segurança**. Brasília: Ministério da Justiça, 2006.
- SLAKMON, Catherine; MACHADO, Máira Rocha; BOTTINI, Pierpaolo Cruz (Orgs.). **Novas direções na governança da justiça e da segurança**. Brasília-DF: Ministério da Justiça, 2006.
- VIEIRA, Luciano José Martins; PINHEIRO, Ivan Antônio. Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a Gestão do Poder Judiciário. In: Encontro ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- WEBER, Max. **Ensaios de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

ⁱ MONTESQUIEU, C. S. **Do espírito das leis**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1962.

ⁱⁱ Ver “Curso capacita juízes para implantação do plano de gestão das varas criminais”, disponível em <http://www.cnj.jus.br/estrategia>

ⁱⁱⁱ BANDEIRA, Regina Maria Groba. A Emenda Constitucional nº 45, de 2004. O Novo Perfil do Poder Judiciário Brasileiro. Brasília: Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados, 2005. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnottec/tema6/2005_13622.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2011.