

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE DIREITO

SUSANNY MONTEIRO SOEIRO

**O FENÔMENO DA JUDICIALIZAÇÃO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA:
análise da prestação jurisdicional, a partir de dados do CNJ sobre a justiça maranhense
nos últimos 10 anos**



São Luís

2017

SUSANNY MONTEIRO SOEIRO

**O FENÔMENO DA JUDICIALIZAÇÃO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA:
análise da prestação jurisdicional, a partir de dados do CNJ sobre a justiça maranhense
nos últimos 10 anos**

Monografia apresentada ao Curso de Direito da
Universidade Federal do Maranhão, como requisito para
obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Orientadora: Prof(a). Valéria Maria Pinheiro
Montenegro

São Luís

2017

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

MONTEIRO SOEIRO, SUSANNY.

O FENÔMENO DA JUDICIALIZAÇÃO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA : análise da prestação jurisdicional, a partir de dados do CNJ sobre a justiça maranhense nos últimos 10 anos / SUSANNY MONTEIRO SOEIRO. - 2017.

60 f.

Orientador(a): VALERIA MARIA PINHEIRO MONTENEGRO.

Monografia (Graduação) - Curso de Direito, Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2017.

1. Demanda. 2. Gestão. 3. Judicialização. 4. Justiça. 5. Litigiosidade. I. MARIA PINHEIRO MONTENEGRO, VALERIA. II. Título.

SUSANNY MONTEIRO SOEIRO

**O FENÔMENO DA JUDICIALIZAÇÃO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA:
análise da prestação jurisdicional, a partir de dados do CNJ sobre a justiça maranhense
nos últimos 10 anos**

Monografia apresentada ao Curso de Direito da
Universidade Federal do Maranhão, como requisito para
obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Aprovado em: / /

Prof(a). Valéria Maria Pinheiro Montenegro
(Orientadora)

Examinador 1

Examinador 2

AGRADECIMENTOS

A Deus, que mais uma vez concedeu o desejo do meu coração, pois tudo vem Dele.

A toda minha família, em especial meus pais, Marilene e Jonas, meus irmãos, Jonny e Suanny, minha prima Lívian e minha sobrinha Larah, por serem meu porto seguro em todos os momentos.

A Ferdinand, pois, mais que namorado, é um amigo e companheiro em todas as horas, e também construiu comigo essa realização.

Aos meus colegas de turma por toda colaboração no decorrer do curso, em especial, André, Luís Paulo, Nathália, Sabrina e Lana, por se manterem próximos e sempre prontos a servir e cooperar, em todos os momentos. Saibam que essa caminhada foi mais leve por contar com a companhia especial de vocês.

Aos professores e toda equipe de demais profissionais que atuam no Curso de Direito da Universidade Federal do Maranhão, dedicando-se diariamente pela qualidade da nossa formação.

A toda a equipe do meu local de trabalho, por me darem o apoio necessário e sempre torcerem pelo meu sucesso.

Certamente, há ainda pessoas que, embora não nominadas, em algum momento, me deram suporte nesta construção, por isso, sou imensamente grata a cada um que acreditou junto comigo, e pelos inúmeros momentos de apoio, não apenas neste estudo, mas durante todo o curso. Obrigada!

“Apenas quando somos instruídos pela realidade, é que podemos mudá-la”

Bertold Brecht

RESUMO

Este trabalho objetiva apresentar uma análise da prestação jurisdicional no estado do Maranhão ao longo da última década, a partir da análise de dados extraídos do relatório “Justiça em Números” (2007 a 2016). O relatório é resultado de pesquisa judiciária realizada pelo Conselho Nacional de Justiça, que oferece um diagnóstico anual da Justiça brasileira, em todos os seus ramos de atuação, com dados oficiais e atualizados. Inicialmente, são apresentadas considerações relevantes sobre a configuração da Justiça brasileira, com um breve relato histórico, situando-a no contexto do desenvolvimento do serviço público no Brasil, expondo suas principais problemáticas; em seguida, há uma abordagem sobre a importância da gestão estratégica e sua incorporação na Administração Pública, incluindo-se o Poder Judiciário, dando destaque para a relevância do desempenho do Conselho Nacional de Justiça nesse contexto. Finalizando com uma análise dos gráficos comparativos construídos, que retratam a evolução temporal dos seguintes aspectos da Justiça maranhense: despesas, recursos humanos, gestão processual, litigiosidade, produtividade e informatização. Por tal análise, identifica-se que ainda permanece uma relevante disparidade entre a estrutura oferecida pela “máquina judiciária” com relação à demanda recebida, não obstante haja também pontos de progresso a serem destacados.

Palavras-chave: Judicialização. Gestão. Justiça. Demanda. Litigiosidade.

ABSTRACT

This paper aims to present an analysis of the jurisdictional performance in the state of Maranhão over the last decade, from the analysis of data extracted from the "Justice in numbers" (2007 to 2016). This report is the result of judicial investigation carried out by the National Council of Justice, which offers an annual diagnosis of the Brazilian Justice, in all its branches of action, with official and updated data. Initially, it presents relevant considerations of Brazilian Justice, with a brief historical rescue, situating it in the context of the development of public services in Brazil, exposing its main problems; then presents the approach on the importance of strategic management and its incorporation into the public Administration, including the Judiciary Branch, highlighting the relevance of the National Council of Justice in this context. Concludes with an analysis of comparative graphs constructed, which portray the temporal evolution of the following aspects of the Maranhão justice system: expenses, human resources, procedural management, litigiousness, productivity and computerization. From this analysis, it is identified that there still remains a relevant disparity between the structure offered by the "judicial machine" with regard to demand received, although there are also progress to be highlighted.

Keywords: Judicialization. Management. Justice. Demand. Litigation

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Organograma básico do Poder Judiciário brasileiro	20
FIGURA 2 - Histórico de processos distribuídos e julgados criminais e não criminais	33

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - série histórica de despesa	37
GRÁFICO 2 - série histórica de investimento em informatização	38
GRÁFICO 3 - série histórica do índice de processos eletrônicos	39
GRÁFICO 4 - série histórica de quantitativo de recursos humanos	40
GRÁFICO 5 - série histórica de casos novos no 1º e 2º grau	41
GRÁFICO 6 - série histórica de casos novos por Magistrado no 1º grau	42
GRÁFICO 7 - série histórica de carga de trabalho do Magistrado no 1º grau	43
GRÁFICO 8 - série histórica de sentenças e decisões produzidas	44
GRÁFICO 9 - série histórica do índice de produtividade dos servidores	44
GRÁFICO 10 - série histórica da taxa de congestionamento	45
GRÁFICO 11 - série histórica do índice de atendimento à demanda	46

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – sistemas utilizados pelo Tribunal de Justiça do Maranhão	40
---	----

LISTA DE SIGLAS

CF88	Constituição Federal de 1988
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DGE	Departamento de Gestão Estratégica
DPJ	Departamento de Pesquisas Judiciárias
EC	Emenda Constitucional
IAD	Índice de atendimento a demanda
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICP	Infra-estrutura de Chaves Públicas
JN	Justiça em Números
PJe	Processo Judicial Eletrônico
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PROCON	Instituto de Proteção e Defesa do Consumidor
PROJUDI	Processo Judicial Digital
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TJAL	Tribunal de Justiça de Alagoas
TJAM	Tribunal de Justiça do Amazonas
TJAP	Tribunal de Justiça do Amapá
TJBA	Tribunal de Justiça da Bahia
TJCE	Tribunal de Justiça do Ceará
TJDF	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
TJES	Tribunal de Justiça do Espírito Santo
TJGO	Tribunal de Justiça de Goiás
TJM	Tribunal de Justiça Militar
TJMA	Tribunal de Justiça do Maranhão
TJMG	Tribunal de Justiça de Minas Gerais
TJMS	Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul
TJMT	Tribunal de Justiça do Mato Grosso
TJPA	Tribunal de Justiça do Pará
TJPB	Tribunal de Justiça da Paraíba
TJPE	Tribunal de Justiça de Pernambuco

TJPR	Tribunal de Justiça do Paraná
TJRJ	Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro
TJRN	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte
TJRR	Tribunal de Justiça de Roraima
TJRS	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul
TJSC	Tribunal de Justiça de Santa Catarina
TJSE	Tribunal de Justiça de Sergipe
TJSP	Tribunal de Justiça de São Paulo
TRE	Tribunal Regional Eleitoral
TRF	Tribunal Regional Federal
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TST	Tribunal Superior do Trabalho
VEP	Vara de Execuções Penais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	ASPECTOS RELEVANTES SOBRE A CONFIGURAÇÃO E ATUAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO AO LONGO DOS ANOS	13
2.1	A estrutura institucional e a demanda do Judiciário	18
3	A IMPORTÂNCIA DA INCORPORAÇÃO DE PARÂMETROS DE GESTÃO PÚBLICA NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO	22
3.1	A importância da atuação do Conselho Nacional de Justiça no contexto de gestão da prestação jurisdicional	27
4	ANÁLISE DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL NO ESTADO DO MARANHÃO NOS ÚLTIMOS 10 ANOS, A PARTIR DE DADOS DO CNJ	35
5	CONCLUSÃO	50
	REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a sociedade brasileira vivencia uma expressiva elevação do grau de “judicialização” dos problemas inerentes ao convívio social, isto é, a busca pela tutela jurisdicional tem se acentuado ao longo dos anos. Esse quadro é produto de uma conjuntura de fatores sociais, políticos, econômicos e culturais, que tem contribuído para tal fenômeno, como, por exemplo, o aumento do fluxo de informações, próprio da era digital, mecanismos facilitadores do acesso à Justiça, tais como as Defensorias Públicas e os Juizados Especiais, dentre outros. Considerando esse panorama nacional, intrínseco ao Poder Judiciário, este estudo analisa, quantitativa e qualitativamente, o desenvolvimento da prestação jurisdicional no estado do Maranhão, bem como a evolução da respectiva demanda, nos últimos 10 (dez) anos, com base na atuação do Conselho Nacional de Justiça, no que tange seu monitoramento anual dos tribunais brasileiros, o qual se concretiza principalmente através da elaboração de relatórios referentes a pesquisas judiciárias.

Uma das pesquisas que mais se destacam é o relatório “Justiça em Números”, de produção anual, que fornece um amplo rol de elementos para se traçar um diagnóstico da Justiça Brasileira, com dados oficiais atualizados anualmente. Assim, este trabalho avalia como essa excessiva judicialização tem impactado a Justiça maranhense, bem como os fatores peculiares que se relacionam a este fenômeno no referido estado. Aborda-se, ainda, as estratégias adotadas conjuntamente para otimizar a atuação do Judiciário e os resultados que podem ser identificados ao longo de dez anos.

Ressalta-se que as pesquisas realizadas sobre o Poder Judiciário formam uma ampla base de informações que deve ser subsídio para análises mais específicas e contextualizadas, como a que se propôs este estudo, a fim de dar maior utilidade aos dados quantificados, trazendo as nuances mais subjetivas e qualitativas que estão por trás dos resultados numéricos. Desta forma, a escolha por este tema se deu pelo interesse em analisar os resultados apresentados pelo Judiciário maranhense, numa abordagem conjuntural, correlacionando-os, para então verificar o diagnóstico obtido, e ainda apresentar as estratégias adotadas ao longo do período estudado, bem como os resultados já alcançados.

Assim, partindo da base de dados do relatório “Justiça em Números”, será realizada uma análise baseada especificamente nos resultados apresentados pelo Tribunal de Justiça do Maranhão na última década, período este compreendido entre os anos de 2007 e 2016. Para tanto, foram isolados determinados aspectos abordados na referida pesquisa, detendo-se

especificamente as informações referentes à Justiça estadual maranhense, e, posteriormente, os dados obtidos foram consubstanciados em gráficos, os quais foram utilizados como insumo neste trabalho. Tais aspectos remetem a diversos fatores, como despesas, informatização, recursos humanos, litigiosidade e gestão processual, os quais possibilitam traçar um perfil da atuação do Judiciário, e analisar como vem se desenvolvendo a prestação jurisdicional.

No que tange a abordagem, este estudo se desenvolveu partindo de uma visão dialética e crítica da realidade, num viés que combina tanto elementos do método quantitativo quanto qualitativo, haja vista a necessidade de adequação à questão pesquisada. Assim, embora haja ênfase na objetividade, através do levantamento de dados, há também a busca em compreender e interpretá-los. Quanto aos procedimentos, foi embasado numa pesquisa exploratória, utilizando a pesquisa documental e bibliográfica como principais ferramentas. Dessa forma, as informações necessárias ao embasamento deste estudo foram coletadas diretamente nos documentos e bancos de dados disponibilizados ao público em geral pelo Conselho Nacional de Justiça, com suporte em produções teóricas sobre assuntos relevantes para esta construção. Os dados compilados foram organizados em gráficos comparativos, com posterior análise das estatísticas e cenários obtidos.

Nesse contexto, o estudo está estruturado em três capítulos, os quais estão organizados seguindo a seguinte articulação teórica: inicialmente são abordados aspectos relevantes sobre a configuração e atuação do Poder Judiciário ao longo dos anos, enfatizando as implicações sociais da ampliação de direitos e do acesso à informação, correlacionando a fatores que contribuíram para o crescimento de demandas no judiciário e os elevados índices de congestionamento processual. Em seguida, será tratada a importância da incorporação de parâmetros de gestão pública no judiciário brasileiro, como reflexo de uma visão mais moderna que está aprimorando os serviços públicos em geral.

E, finalmente, no quarto e último capítulo, partindo das considerações já traçadas, são apresentados os resultados obtidos com a compilação de dados sobre a Justiça maranhense, através de gráficos comparativos, que demonstram a série histórica de aspectos pontuais, mas relevantes, da prestação jurisdicional do Tribunal de Justiça do Maranhão. Finalizando, são expostas considerações que delimitam as principais contribuições das pesquisas realizadas sobre a atuação do judiciário, os problemas identificados especificamente no Maranhão, que prejudicam uma atuação eficiente do respectivo Tribunal, além de mencionar algumas das estratégias adotadas para superar os principais problemas do Judiciário brasileiro, e os resultados positivos já obtidos a nível estadual.

2 ASPECTOS RELEVANTES SOBRE A CONFIGURAÇÃO E ATUAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO AO LONGO DOS ANOS

Partindo de uma breve perspectiva histórica, numa abordagem dos aspectos mais recentes da trajetória do Judiciário, é possível perceber que o acesso e o funcionamento deste poder, no Brasil, por muito tempo estiveram abarcados pelos padrões tradicionalistas que também regiam a Administração Pública em geral, ou seja, uma gestão centralizadora, com viés patrimonialista da “coisa pública”, que depois evoluiu passando para uma visão burocrática, trazendo um pouco mais de tecnicismo, por privilegiar a forma e a norma.

Tal evolução, muito embora apresente determinados fatores positivos que representam um progresso com relação ao formato administrativo anterior, também comporta algumas disfunções, dentre elas, podem ser destacadas:

internalização das regras e apego aos regulamentos (tendências de as regras deixarem de ser meios e passarem a figurar como o próprio objetivo); excesso de formalismo e de papelório (decorrente da necessidade de documentar e formalizar todas as comunicações); resistência a mudanças (o funcionário dentro da burocracia tende a se acostumar a uma completa estabilidade e repetição daquilo que faz); despersonalização do relacionamento (a burocracia tem como característica a impessoalidade entre funcionários, levando a uma diminuição das relações personalizadas entre os membros da organização); superconformidade às rotinas e aos procedimentos (provoca uma profunda limitação na liberdade e espontaneidade pessoal do funcionário); exibição de sinais de autoridade (por enfatizar a hierarquia de autoridade, na burocracia torna-se necessário um sistema capaz de indicar, aos olhos de todos, quem detém o poder) (MERTON *apud* MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 7)

Dessa forma, foi sob a égide da excessiva burocracia e suas disfunções que a prestação jurisdicional fixou suas bases durante um longo período, colocando-a numa posição distante da maioria da população, financeira e intelectualmente desprovida. Além do mais, nas palavras de Castro Júnior (1998), “na história do Poder Judiciário brasileiro, várias foram as tentativas de suprimir as formas democráticas de participação popular na administração da justiça, tais como o júri popular, tão bem defendido por Rui Barbosa na constituinte que promulgou a Carta de 1891” (CASTRO JUNIOR, 1998, p. 96). Assim, este poder foi historicamente consolidado com um baixo grau de associativismo com a sociedade civil em geral, que, em sua maioria, tinha acesso limitado, seja por fatores financeiros, seja por fatores intelectuais.

Em linhas gerais, o aspecto financeiro se tornava um óbice para esta maioria principalmente devido aos custos para propor uma ação se utilizando dos serviços de um

Advogado; já o aspecto intelectual se manifestava como obstáculo na medida do pouco ou nenhum conhecimento sobre a dimensão legal, ou seja, uma carência de informações sobre os direitos, as medidas necessárias para protegê-los, ou reparar possíveis lesões e reaver danos. Isso porque, historicamente, no Brasil a educação não costuma ser efetivada enquanto prioridade dentre as políticas públicas, apresentando índices educacionais geralmente insatisfatórios, e ainda mantendo grande parcela de analfabetos funcionais, mesmo nos dias atuais. Sobre todo esse contexto de evolução de acesso à Justiça, Mauro Capelletti (1988) faz a seguinte análise:

Direito ao acesso à proteção judicial significava essencialmente o direito *formal* do indivíduo agravado de propor ou contestar uma ação. A teoria era a de que, embora o acesso à justiça pudesse ser um “direito natural”, os direitos naturais não necessitavam de uma ação do Estado para sua proteção. Esses direitos eram considerados anteriores ao Estado; sua preservação exigia apenas que o Estado não permitisse que eles fossem infringidos por outros. O Estado, portanto, permanecia passivo, com relação a problemas tais como a aptidão de uma pessoa para reconhecer seus direitos e defendê-los adequadamente, na prática. (CAPPELLETTI, 1988, p. 9)

Nesse trecho se ratifica o abismo que era mantido entre a dimensão teórica da lei e do Estado, e a prática da aplicação daquela e atuação deste. O mesmo autor segue, ainda, abordando também os aspectos sociais que implicam esses entraves financeiros, bem como os intelectuais, mencionados no parágrafo anterior, os quais contextualiza dentro daquilo que denomina “pobreza no sentido legal”, conforme se observa neste trecho:

Afastar a “pobreza do sentido legal” – a incapacidade que muitas pessoas tem de utilizar plenamente a justiça e suas instituições – não era preocupação do Estado. A justiça, como outros bens, no sistema do *laissez-faire*, só podia ser obtida por aqueles que pudessem enfrentar seus custos; aqueles que não pudessem fazê-lo eram considerados os únicos responsáveis por sua sorte. O acesso formal, mas não efetivo à justiça, correspondia à igualdade apenas formal, mas não efetiva. (CAPPELLETTI, 1988, p. 9, grifo do autor)

Imperioso ressaltar que, ao longo da história, o Poder Judiciário nacional foi sendo reformulado conforme cada mudança estrutural do país, normalmente encabeçadas pela respectiva Constituição. Sobre algumas reformas já implementadas no âmbito deste poder, André Ramos Tavares (2005) faz os seguintes apontamentos:

O Poder Judiciário nacional tem experimentado mudanças estruturais a cada nova Constituição, o que normalmente variou conforme o momento histórico vivenciado pelo país. Assim é que, mesmo com a incipiente História constitucional-republicana pátria iniciada, surge em 1926 emenda constitucional reformando o Judiciário (embora contendo modificações em menor escala do que aquelas que haviam sido

cogitadas à época, cf. Aragão, 1929). Na Constituição polaca, de 1937, houve um retrocesso, com a hipertrofia das funções do Chefe de Estado, enquanto a Constituição liberal de 1946 procurou restabelecer a posição e o vigor do Poder Judiciário, concedendo-lhe o “impulso interior de independência. [...] Já na EC n. 7/77 (Nova Reforma do Judiciário), dentre as diversas mudanças que introduziu, ampliou (consolidando) a composição do Tribunal Federal de Recursos, criado com a Constituição de 1946 (art. 94, II), que passou a ser composto por vinte e sete ministros. Vale lembrar, nessa linha de considerações, que a Constituição de 1988 eliminou esse Tribunal, cujas competências, em parte, passaram para o STJ e, em parte, para os Tribunais Regionais Federais. (TAVARES, 2005, p. 23).

Detendo-se mais especificamente à Constituição Federal de 88 (CF/88), percebe-se que, embora a mesma tenha (de forma programática, na maioria das vezes) propiciado caminhos mais democráticos a serem trilhados pela sociedade brasileira, na prática, muitas instituições mantiveram-se distantes da busca em atingir os objetivos constitucionais voltados para participação social e eficácia do serviço público. Não obstante o fato de que mudanças de tamanha magnitude demandam tempo, investimento, políticas públicas, conversões de determinadas posturas culturais, dentre outros aspectos, especificamente o Poder Judiciário progrediu paulatinamente nesse sentido, até a reforma de 2004. É o que afirma Castro Júnior (1998), ao fazer uma análise do Judiciário num contexto pré-reforma de 2004, conforme o trecho a seguir:

Dentre as várias matérias das Reformas Constitucionais, como alternativa ao grande equívoco do paradoxo constitucional do legislador constituinte de 1987-88 (Poder Originário), a discussão da participação da sociedade civil na fiscalização do Poder Judiciário é fundamental, seja em decorrência das inúmeras denúncias de nepotismo e corrupção de magistrados em diversos tribunais do país, tais como o escândalo dos juízes, advogados e procuradores nas indenizações do INSS, na Baixada Fluminense (RJ), e concessão de alvarás falsos de veículos furtados no Maranhão. Neste quadro crítico, o Poder Judiciário não tem proporcionado a distribuição de uma prestação jurisdicional justa e rápida, corroborando, desta forma, a premissa de que a Justiça é morosa, mas a injustiça é rápida. Assim, há a necessidade de implementação de uma reforma estrutural do Poder Judiciário, no âmbito da Reforma do Estado (CASTRO JUNIOR, 1998, p. 97)

Essa configuração institucional engessada, somada a fatores sociais e políticos que dificultavam o acesso à Justiça em sentido formal, trouxe algumas características negativas que marcam o Judiciário até os dias atuais, sendo a principal delas, o baixo grau de confiabilidade quanto a imparcialidade, talvez decorrente desse aspecto elitista que sempre lhe circundou; bem como devido à morosidade, que afeta diretamente a esperança de obter soluções eficazes. Além da estratégia de gestão ultrapassada que prevaleceu por muito tempo, muitos outros fatores contribuíram para a fixação dessas e outras características negativas, dentre eles aqueles ligados a questão da demanda que geralmente é incompatível com a

estrutura oferecida, como será abordado no decorrer desta análise. Entretanto, cabe ressaltar que essa característica negativa não é uma exclusividade do Brasil, como bem enfatiza Donaldo Armelin (2006) no seguinte trecho:

A demora na prestação jurisdicional, que não é uma peculiaridade nacional, ocorrendo também em outros países, inclusive naqueles inseridos no que se convencionou chamar de primeiro mundo, deita raízes em matérias que independe apenas do próprio Judiciário, como é a sua própria estrutura, agora manifestamente incompatível com a carga de serviços que lhe é atribuída. (ARMELIN, 2006, p. 125)

Nesse contexto, vários acontecimentos no âmbito sócio-político, desencadeados paulatinamente com o desenvolvimento da sociedade, corroboraram para que, dentre outros aspectos, também o Poder Judiciário adquirisse contornos mais democráticos e modernos, buscando maior adequação às exigências sociais emergentes. Especialmente a partir da “Constituição Cidadã” de 1988, novos parâmetros foram trazidos também para a administração e funcionamento do Judiciário. A referida Carta Magna aprimorou determinadas garantias e inaugurou outras, muitas delas essenciais para democratizar a prestação jurisdicional, como, por exemplo, a criação das Defensorias Públicas, que figuram como importante facilitador de acesso à Justiça para a maioria da população desfavorecida. É como analisa Luis Guilherme Marinoni (2010) na seguinte passagem:

as Constituições do século XX procuraram integrar as liberdades clássicas, inclusive as de natureza processual, com os direitos sociais, objetivando permitir a concreta participação do cidadão na sociedade, mediante, inclusive, a realização do direito de ação, que passou a ser focalizado como “direito de acesso à justiça” (MARINONI, 2010, p. 188).

Em continuidade, como resposta ao teor programático da referida Constituição, outros diplomas legais relacionados ao avanço de direitos e garantias individuais e coletivas passaram a integrar o sistema normativo brasileiro, como por exemplo, a Lei de Juizados Especiais em 1995, o Código de Defesa do Consumidor em 1990, dentre outros aparatos legais que deram maior amplitude ao direito de ação. Essa perspectiva democrática denota horizontes mais amplos de uma cidadania participativa e centrada do interesse coletivo, pois:

observa-se que o texto da Constituição Federal de 1988 – marco definidor do Estado democrático de direito – orienta a sociedade brasileira para o exercício da soberania popular, por meio da adoção de uma teoria democrática participativa, que está contribuindo de forma efetiva para a construção de uma nova cidadania no país. A utilização desses mecanismos está viabilizando a democracia participativa, redefinindo o modelo de delegação de poderes, implantado pelo Estado Liberal. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 71)

Assim, a nova configuração que passa a se delinear no Judiciário está abrangida num contexto muito mais amplo, que envolve a modernização da Administração Pública com um todo, não apenas em seu sentido estrito. Com a abertura proveniente do viés democrático constitucional, inaugura-se uma gestão mais participativa, que alarga as possibilidades de controle e fiscalização do poder público pela sociedade em geral. E este fator se torna extremamente positivo na medida em que direciona, mesmo que involuntariamente, para maiores níveis de transparência, publicidade, e preocupação com resultados, dada a elevação das exigências por parte da sociedade.

Cabe ressaltar que, em países como o Brasil, com tamanha extensão populacional e territorial, combinado com grandes índices de desigualdades, essa perspectiva democrática deve figurar entre as prioridades da agenda política, uma vez que “esses esforços irão contribuir para que os governantes, além de atuar com maior transparência na gestão pública, possam alcançar uma maior eficiência, eficácia e efetividade na qualidade dos serviços públicos ofertados à população” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 124).

É nesse contexto então que se tornava cada vez mais latente a necessidade de uma nova reformulação do Poder Judiciário, para torná-lo mais moderno e conformá-lo, na prática, aos mandamentos constitucionais, adequando-o aos parâmetros sociais de uma democracia participativa, tornando-o minimamente mais efetivo. Mas até chegar finalmente a concretizar sua mais recente reforma, protagonizada pela Emenda Constitucional nº 45 de 2004 (EC45/04), um longo caminho fora percorrido, passando por inúmeros debates e reformulação da proposta original, pois:

A expressiva “reforma do judiciário” com modificações na estrutura interna e criação de instrumentos de controle externo somente se concretizou após 12 anos de longos debates e discussões iniciados com a PEC 96/1992, aprovada na Câmara dos Deputados em 2000, original do projeto apresentado pelo deputado Hélio Bicudo (PT-SP). [...] Por longos anos, o projeto de reformar o judiciário foi debatido, passando pelos relatores Jairo Carneiro (PFL-BA), Aloysio Nunes Ferreira (PSDB-SP), Zulaiê Cobra (PSDB – SP) e, muitas vezes, por falta de vontade política, esquecidas. Mas com o apoio da AMB e das associações de magistrados de todo país, foi feita a discussão dos destaques da PEC 92/96, foram aprovadas na Comissão de Constituição e Justiça e levadas a votação, conforme o processo legislativo (primeiro e segundo turno na Câmara Federal). E, finalmente, apartados os destaques não aprovados no Senado, o texto final foi votado e promulgado da emenda Constitucional n. 45 de 8 de dezembro de 2004. (HESS, 2010, p. 213).

Cabe destacar que uma convergência de fatores colaborou para que se chegasse a um denominador comum com relação a essa reforma, como bem esclarece REIS JUNIOR (2017):

Para superar quase uma década de tramitação de inúmeros relatórios de propostas de emendas constitucionais (1995 a 2004), foi preciso haver uma convergência de fatores, os quais podem ser sintetizados do seguinte modo: a) novos parlamentares a partir de 2003; b) presidência do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Superior Tribunal de Justiça (STJ) de acordo com a Reforma, e c) uma secretaria especializada (a Secretaria de Reforma do Judiciário) em condensar as propostas dos parlamentares e levar adiante até sua aprovação. (REIS JUNIOR, 2017, p. 55)

Assim, dentre os principais objetivos dessa reforma¹, pode-se destacar a busca por mais celeridade processual, especialmente reconhecendo a necessidade do quantitativo de magistrados proporcional à demanda, maior preocupação com as Defensorias Públicas; promoção de mecanismos de controle e fiscalização do Judiciário e do Ministério Público; maior ênfase a produtividade e presteza na prestação jurisdicional, a preocupação com a boa formação dos futuros operadores do Direito, como magistrados e promotores, dentre outros fatores essenciais para aprimoramento do Poder Judiciário como um todo. Portanto, pode-se inferir que a aprovação da Emenda Constitucional 45/2004 representou o motor propulsor das futuras modernizações e avanços protagonizados desde então pelo Judiciário brasileiro.

2.1 A estrutura institucional e a demanda do Judiciário

Conforme abordado previamente, a última reforma do Judiciário, iniciada pela EC 45/2004, buscou aprimorar fatores essenciais para alcançar uma prestação jurisdicional que respeitasse os princípios básicos da razoável duração do processo, e fosse mais eficiente nas respostas apresentadas às suas demandas, em vista de um maior alinhamento com as diretrizes constitucionais. Nesse sentido, inicialmente as estratégias de mudanças foram pensadas visando principalmente o aumento da estrutura, tanto em recursos materiais como em recursos humanos, de forma que pudesse haver maior compatibilidade com a demanda apresentada.

É notável que a demanda ao Judiciário se torna cada vez maior, sendo este um desencadeamento de um conjunto de fatores, conforme já citado, desde a ampliação de direitos trazida pela Constituição de 88, ancorada na perspectiva de uma democracia mais participativa, até a crescente disseminação de informações característica da atualidade. Aliado a isso, a criação de mecanismos que facilitaram o acesso à Justiça, tais como os Juizados Especiais e as Defensorias Públicas, também contribuíram para esse crescimento. Estas últimas desempenham função primordial ao oferecer a assistência jurídica àquela parcela da

¹ Conforme consulta à íntegra da Emenda Constitucional 45 de 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm>. Acesso em: 26.10.2017.

população financeiramente desprovida. Já os Juizados Especiais contribuíram na medida em que se propõem à solução de conflitos que são considerados de “menor complexidade”, os quais representam uma parcela significativa da demanda do judiciário, buscando dar mais agilidade à prestação jurisdicional, sendo idealizado nos seguintes moldes:

Trata-se de um sistema ágil e simplificado de distribuição da Justiça pelo Estado. Cuidando das causas do cotidiano de todas as pessoas (relações de consumo, cobranças em geral, direito de vizinhança etc.), independente da condição econômica de cada uma delas, os Juizados Especiais Cíveis aproximam a Justiça e o cidadão comum, combatendo o clima de impunidade e o descontrole que hoje a todos preocupa. (CHIMENTI, 2010, p. 32)

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2009, dos brasileiros que buscaram alguma intervenção externa para a solução dos seus conflitos (das mais variadas matérias), a maior parcela deu preferência em acessar o Judiciário, conforme se verifica no trecho a seguir transcrito:

Do universo dos que se empenharam em solucionar seus problemas, o Judiciário (incluindo os Juizados Especiais) foi o caminho escolhido por 70,2% das pessoas, seguido da polícia (6,6%) e do PROCON (3,9%). Para a maior parte dos conflitos trabalhistas, familiares, de terras e de moradia, assim como para os casos de impostos, tributação e previdência social, as ações judiciais foram a principal medida procurada para a pacificação dos conflitos. O Judiciário foi a solução preferencial para 87,4% de todos os que viveram conflitos trabalhistas, a maior taxa entre todos os tipos de conflito. Percentagem também muito alta é referente aos conflitos familiares, pois 81% tiveram como providência o apelo aos juizados especiais e às cortes de justiça. No que diz respeito aos conflitos de terras ou moradia, e também no que tange os conflitos envolvendo impostos ou tributação, o judiciário concentrou a demanda da população em 77% e 74% dos casos, respectivamente. (CNJ, 2011, p. 8)

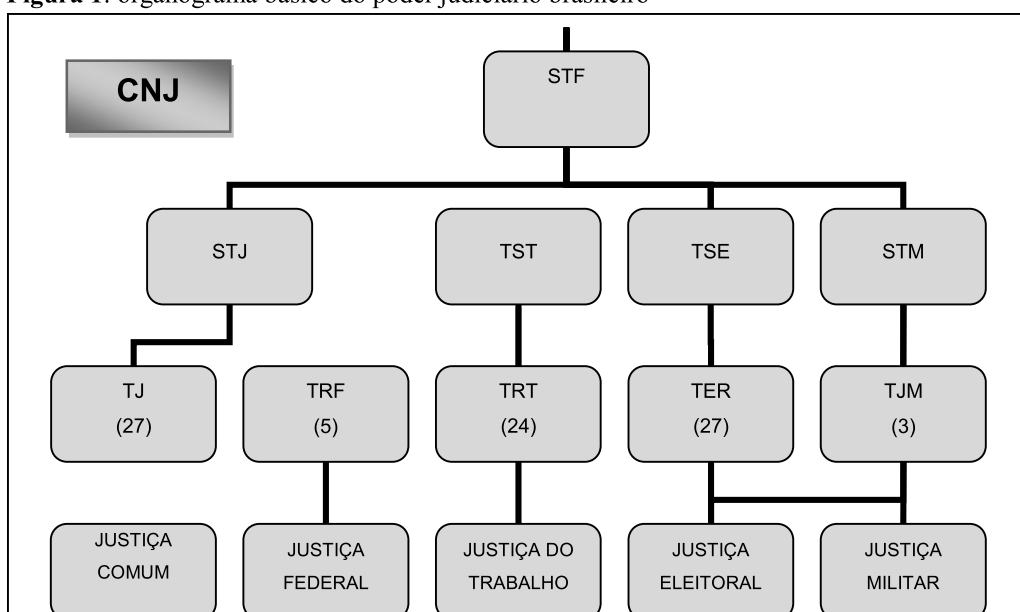
Dessa forma, diante do movimento dialético que envolve a dinâmica social, podemos inferir que variados fatores corroboram para formação desse panorama, tanto no âmbito social, quanto político e cultural. Seja por decorrência da ingerência e omissão do Estado, em face da insuficiência das políticas públicas de saúde, educação, entre outros; seja concernente aos problemas próprios das relações entre particulares, o cidadão vislumbra na tutela estatal o meio mais efetivo de garantir e efetivar seus direitos, isto é, o processo judicial é o instrumento que ele utiliza na busca por ter atendida a sua pretensão. Entretanto, essa crescente demanda tem aumentado demasiadamente a carga de trabalho dos tribunais que, na maioria das vezes, não dispõem de uma estrutura organizacional que a comporte

satisfatoriamente, o que desencadeia o problema que mais aflige o Judiciário diante da sociedade em geral: a morosidade.

Segundo o Departamento de Pesquisas Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça (DPJ), numa pesquisa realizada no ano de 2011 intitulada “Demandas repetitivas e morosidade na Justiça cível brasileira”, as causas de aumento da litigiosidade e da morosidade se relacionam a regulação administrativa e legislativa, que criam ou restringem o exercício de direitos, e, no que tange os aspectos internos, essas causas decorrem dos “impactos da judicialização dos conflitos, gerenciamento do volume de processos, à falta de uniformização das decisões, à gestão de recursos humanos, à organização judiciária e à conduta das partes” (CNJ, 2011, p. 8).

Cabe frisar que a atual estrutura do Poder Judiciário brasileiro é constituída basicamente pelos seguintes órgãos: Supremo Tribunal Federal (STF); Conselho Nacional de Justiça (CNJ); Supremo Tribunal de Justiça (STJ); Tribunal Superior do Trabalho (TST); Tribunal Superior Eleitoral (TSE); Justiça Militar da União – Superior Tribunal Militar e Auditorias Militares; Tribunais de Justiça dos 27 estados; 5 Tribunais Regionais Federais (TRF); 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRT); 27 Tribunais Regionais Eleitorais (TER); 3 Tribunais de Justiça Militar (TJM). Cabe salientar que o Conselho Nacional de Justiça não está subordinado a nenhum deles, e objetiva o controle e a transparência do Poder Judiciário, conforme a seguinte figura ilustrando o organograma:

Figura 1: organograma básico do poder judiciário brasileiro



Fonte: elaborado pelo autor

Assim, é importante salientar que mesmo que haja uma estrutura materialmente abastecida, os mecanismos de gestão são também peça central para que os resultados esperados apareçam e a sociedade perceba a melhora dos serviços, uma vez que, tanto no âmbito da administração pública em geral, quanto especificamente no Poder Judiciário:

o grande desafio aos seus administradores é o desafio de natureza gerencial, pois quanto maiores forem as demandas sociais e menores os recursos para atendê-las, mais capacidade de gestão será exigida. Apenas o aumento da estrutura de material e de pessoal já demonstrou que não é suficiente para a prestação de um bom serviço (RUSSO, 2009, p. 15)

Assim, durante muito tempo, o Poder Judiciário não mantinha uma preocupação em estabelecer padrões de gestão e mecanismos de controle e avaliação da prestação jurisdicional, devido a sua forma de organização, e até mesmo pela ausência de um órgão que cumprisse tal papel. Nesse contexto, a regra geral era mantida a partir dos textos legais comuns a todos os órgãos (leis processuais e leis de Administração Pública, por exemplo), e para a atuação específica se utilizavam as normativas que cada tribunal estabelecia no âmbito de sua atuação (portarias, cartilhas, provimentos, manuais, entre outros). Essa ausência de coordenação e parâmetros comuns dificultava uma aferição da qualidade dos serviços prestados, bem como a identificação de problemas e o planejamento de estratégias e metas para chegar a possíveis soluções. Neste ponto, é importante ressaltar que o Poder Judiciário, tal como as demais instituições, se configuram como organizações que dependem tanto de recurso material, como de recurso humano, mas a forma como são gerenciados esses recursos influencia diretamente nos resultados apresentados, como será abordado mais claramente no próximo capítulo.

3 A IMPORTÂNCIA DA INCORPORAÇÃO DE PARÂMETROS DE GESTÃO PÚBLICA NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO

Considerando o contexto apresentado, abordando o histórico da atuação do Poder Judiciário, os moldes de sua administração, considerações em relação à estrutura e a demanda crescente, fica evidente a necessidade latente de modernização do Judiciário, para alinhar-se aos parâmetros mais atuais de administração gerencial, pois os princípios do novo serviço público devem estar balizados em “servir a cidadãos, não a consumidores; visar o interesse público; dar precedência a cidadania e ao serviço público sobre o empreendedorismo; pensar estrategicamente; agir democraticamente.” (DENHART, 2004, p. 181-182 apud MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 50).

Aliado a isso, a sociedade contemporânea tem se mostrado mais participativa, perceptivelmente mais consciente de seus direitos e dos papéis das instituições públicas, uma vez que o fluxo de informações tem se tornado mais intenso e rápido, deixando o conhecimento mais acessível. Ressalta-se ainda a inclusão da tecnologia em praticamente todos os ramos da vida social como um fator determinante dessa nova dinâmica, revolucionando as formas de comunicação, de prestação de serviços, aperfeiçoando mecanismos de controle e transparência. Sobre tais mudanças, importante considerar que:

essas transformações vem ocorrendo de forma intensa nas últimas décadas, nos campos político, econômico, social, cultural, tecnológico e ambiental. Registre-se que no campo econômico o capital intelectual surge como o novo motor impulsor de toda a economia, como ativo mais importante, em substituição ao capital físico. A revolução tecnológica, por sua vez, que está ocorrendo de forma irreversível no mundo, permite que seja feita a transmissão de um fluxo cada vez maior de dados, num tempo cada vez menor, para pontos cada vez mais distantes. Essas mudanças, por sua vez, refletem no Estado, no governo e na sociedade, provocando conflitos e a exigência da construção de um novo modelo de Estado e de gestão pública. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 46)

Inserido nesse contexto de transformações, como integrante do Estado e prestador de um serviço à sociedade, o Poder Judiciário também deve se adequar a essas transformações, buscando gerenciar sua atividade de forma mais moderna e eficiente, para responder aos anseios sociais que emergem com essa nova era. Dessa forma, os tribunais, tanto em seu gerenciamento interno, quanto no serviço que prestam, devem conformar sua atuação princípios da Administração Pública, especialmente aos primordiais e explícitos no art. 37 da Constituição Federal de 88, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. É sabido que tais princípios são matrizes que desencadeiam vários regramentos

para a Administração Pública em geral, mas são eles que promovem o norte da atuação do Estado, enquanto agente responsável por gerenciar e atender as necessidades sociais.

Nos termos de gestão, o princípio da eficiência se destaca no sentido de ser voltado para o gerenciamento inteligente da máquina pública, de modo a atingir os resultados esperados, dentro dos parâmetros legais. Sobre este tema, importante a seguinte análise de Fioreze (2011):

O princípio da eficiência, em especial, orienta a necessidade de a gestão pública conciliar a melhor utilização dos recursos disponíveis com a obtenção dos resultados mais adequados às necessidades públicas existentes. A gestão pública, porque normalmente se depara com um quadro de aumento de demandas e redução de recursos, deve priorizar a utilização adequada e eficiente dos recursos, sempre visando a atender ao interesse coletivo. O princípio impõe ao gestor público utilizar da melhor forma todos os recursos disponíveis – humanos, materiais, técnicos e financeiros – e, paralelamente, visar ao melhor resultado possível, a partir dos objetivos definidos pela organização. (FIOREZE, 2011, p. 262)

Assim, considerando as transformações sociais já elencadas, a consequente elevação do nível de exigência, por parte da sociedade, face aos serviços que lhe são prestados, fizeram emergir a necessidade de incorporar novos parâmetros à gestão pública, inclusive adequando muitos conceitos da administração privada, a qual sempre manteve um arcabouço teórico-prático mais dinâmico e atualizado, devido a necessidade constante de manter a competitividade de mercado. Diferentemente do setor público que, na ausência de fatores concorrenciais afetando seu desempenho, tradicionalmente não priorizou ações de planejamento, controle, inovação e foco no resultado. Mas o contexto de transformações sociais vem mudando essa perspectiva, pois:

Diante da realidade atual, as instituições públicas têm buscado adequar sua estrutura organizacional e seus processos internos, no sentido de lograr melhores resultados, tendo em conta o cumprimento de sua missão constitucional. Nesse sentido, modelos amplamente aplicados no setor privado são adaptados, com sucesso, para a realidade das organizações públicas. A administração pública, dessa forma, tem envidado esforços no sentido de modelar sua estrutura e seus processos para uma realidade mais dinâmica, em que respostas rápidas às novas tendências e antecipação às reivindicações dos cidadãos geram confiabilidade e são sinônimo de eficiência e eficácia da coisa pública. O Poder Judiciário tem estado atento a esse contexto e vem estabelecendo esforços para suas dificuldades internas e externas, fazendo-se presente nesse cenário como um ator ativo do processo de mudanças sociais. (GRANGEIA, 2011, p. 2)

Assim, considerando esse novo quadro social, o Poder Judiciário tem adotado medidas e aprimorado estratégias de adequação à padrões mais modernos. A Emenda Constitucional 45/2004, já abordada, a criação do Conselho Nacional de Justiça, em 2009, a

incorporação de tecnologia como ferramenta de atuação, com destaque para implantação do processo judicial eletrônico, figuram como alguns dos marcos dessa mudança de perspectiva. Na análise de Reis Júnior (2017):

A sociedade brasileira vem promovendo um longo debate sobre as formas de limitação e de controle de suas instituições públicas, com o objetivo de criar uma cultura geral de transparência e de prestação de contas aos gestores públicos. Nesse sentido, a noção de *accountability* permeia e orienta as novas experiências no âmbito da reforma do Estado brasileiro. Como exemplo palpável desse debate, a criação do Conselho Nacional de Justiça, em 2004, teve a finalidade de correção dos déficits internos de *accountability* no seio do sistema Judiciário. (REIS JUNIOR, 2017, p. 53, grifos do autor)

Neste ponto, é imperioso esclarecer que essa ideia apresentada pelo autor do termo “*accountability*”, no contexto de sua análise, refere-se, de forma geral, “ao controle e à fiscalização dos agentes públicos” (REIS JUNIOR, 2017, p. 27). Dessa forma, no que tange especialmente o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), muito se questionou no momento de sua criação, a respeito da constitucionalidade de sua futura atuação. Aqueles que se posicionavam contrários temiam, dentre outros aspectos, que a independência funcional dos Juízes e Tribunais fosse afetada; por outro lado, a parcela favorável defendia a necessidade de um órgão que exerce um relativo controle da qualidade da prestação jurisdicional, o que não atingiria a independência de cada órgão julgador no exercício de sua jurisdição, pois a atuação do Conselho se concentraria mais no âmbito administrativo das instituições. Sobre essa dicotomia de posicionamentos quando da criação do CNJ, André Ramos de Tavares (2005) fez uma síntese dos posicionamentos, nestes termos:

Há os que reconhecem no referido Conselho a solução para os males que afligem o Judiciário, incluindo a demora na prestação jurisdicional, considerada “culpa” de maus magistrados (e não da complexa e delicada problemática jurídico-institucional brasileira). Imagina-se, assim, que sua criação era não apenas constitucionalidade válida, mas imperiosa, e que não haveria mais espaço de sobrevivência sem um órgão desse porte. [...] No outro extremo residem aqueles que vêem no Conselho um mero receptáculo de apadrinhados políticos, uma fonte alternativa de receita (para os seus membros, e de despesa, para o Estado e o contribuinte) na já intrincada tecnoburocracia brasileira. [...] Há ainda, nessa linha de repúdio ao CNJ, o argumento da natureza jurídico-constitucional, porquanto fulmina a Reforma de inconstitucional na medida em que esta, ao prever a criação de um controle externo do Poder Judiciário, estaria a atentar contra a imutável cláusula pétreia de separação dos poderes. Com base nesse argumento, o CNJ, responsável pela fiscalização do Poder Judiciário, engendraria uma indelével mácula na composição estrutural do Estado. (TAVARES, 2005, p. 159)

Não obstante as controvérsias e as críticas sempre existentes, de fato, após mais de uma década de atuação, o Conselho Nacional de Justiça tem se configurado como ferramenta

importante para aprimorar a prestação jurisdicional e o Poder Judiciário como um todo, conforme será apresentado mais detalhadamente adiante.

O outro fator destacado é quanto a incorporação de tecnologias no âmbito do Judiciário, tanto como ferramenta para modernizar seu gerenciamento interno (recursos humanos e materiais, armazenamento e acesso a informações, dentre outros), quanto como uma forma de atualizar e agilizar sua atuação judicial enquanto prestação de serviços, especialmente com a implantação do processo eletrônico. Este último figura como aspecto mais notável para a sociedade, uma vez que é o principal meio através do qual se materializa a prestação jurisdicional para o cidadão, isto é, a ação judicial em si. Antes, em meio a inúmeras pilhas de processos em papel, acessíveis apenas presencialmente, a imagem de desorganização e ingerência pairava mesmo quando esta não refletia fielmente a realidade. Essa adequação dos serviços a padrões mais informatizados e modernos segue uma tendência mundial, que também atinge o setor público, uma vez que:

As ações do governo eletrônico visam a facilitar a acessibilidade ao serviço governamental, possibilitando um maior acesso público à informação, e, conseqüentemente, um governo mais prestador de contas aos cidadãos. A qualificação da gestão com o uso das tecnologias de informação e comunicação permite disponibilizar melhores serviços do Judiciário ao cidadão e, com isso, aumentar a possibilidade de acesso à Justiça. (RUSCHEL, 2010, p. 30)

Dessa forma, embora paulatinamente, a inclusão e adequação da tecnologia no setor judiciário já é uma realidade demonstrada no cotidiano do desempenho de suas atividades, até mesmo porque “o uso da internet e suas aplicações não se restringe ao incremento e melhoria dos serviços e relacionamentos, mas consiste numa poderosa ferramenta catalisadora de inovadoras e modernas formas de gestão e organização” (SOUZA apud NETTO, 2003, p. 33). Embora dentre as inovações tecnológicas do judiciário haja mais destaque para o processo judicial virtual, outras leis e atos normativos anteriores a Lei 11.419/06 (Lei do processo eletrônico) também contribuíram conjuntamente para esse avanço de modernização, como por exemplo:

a) Lei 9.800/99: possibilita às partes “a utilização de sistema de transmissão de dados e imagens tipo fac-símile ou outro similar, para a prática de atos processuais que dependam de petição escrita”, embora não dispense a apresentação física das vias originais na sede do Juízo, num prazo de 5 (cinco) dias;

b) Medida provisória nº 2.200-1, de 27/07/2001: por meio da qual foi instituída “a Infra-Estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, para garantir a autenticidade, a

integridade e a validade jurídica de documentos em forma eletrônica, das aplicações de suporte e das aplicações habilitadas que utilizem certificados digitais, bem como a realização de transações eletrônicas seguras”, possibilitando o envio e autenticação de documentos processuais por meio eletrônico;

c) Resolução 287 do STF, de 14/04/2004: institui o e-STF, sistema que permite o uso de correio eletrônico para a prática de atos processuais, no âmbito do Supremo Tribunal Federal.

Possivelmente, por ser a medida mais amplamente divulgada e utilizada, o processo eletrônico, ou processo virtual, ganhou grande destaque no setor jurídico. Sua implantação já pode ser constatada em boa parte do Judiciário brasileiro, pois, segundo dados divulgados pelo CNJ², já havia sido superada a marca de quatro milhões de feitos processados eletronicamente em todo o país conforme informado pelos tribunais do país em março de 2015, e, à época, o processo eletrônico já estava sendo utilizado por pelo menos 2,2 mil órgãos julgadores, números estes que já se modificaram nesse decurso de tempo até os dias atuais, uma vez que a implantação do sistema segue uma ampliação gradativa.

Nesse contexto, importante destacar que o “processo eletrônico” pode ser definido como “um sistema de informática que reproduz todo o procedimento judicial em meio eletrônico, substituindo o registro dos atos realizados no papel por armazenamento e manipulação dos autos em meio digital” (MACHADO e MIRANDA, 2010, p. 15). Assim, a implantação do processo eletrônico tem se demonstrado uma importante evolução na prestação jurisdicional, apresentando inúmeras vantagens quanto ao processo tradicional, tais como: simplifica e amplia o acesso à informação, superando barreiras físicas (uma vez que o processo virtual pode ser acessado de qualquer lugar do mundo a partir da internet); agiliza a prática dos atos processuais, como as comunicações das partes, que são realizadas em meio eletrônico; além de ser ecologicamente correto, pois elimina em grande parte a utilização de papel, trazendo também economia. É como avalia também Gilberto Marques Bruno (2002, apud MACHADO E MIRANDA, 2010, p. 15), ao elencar alguns avanços provenientes do processo eletrônico, dentre eles:

- a) Redução de Custos
- b) Diminuição da duração do processo
- c) Racionalizar os serviços judiciais

² CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, Notícias. Pje supera a marca de 4 milhões de processos eletrônicos disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/78962-pje-supera-a-marca-de-4-milhoes-de-processos-eletronicos>>. Acesso em 22.08.2017

- d) Simplificar a atuação jurídica
- e) Possibilitar a gestão eficaz
- f) Preservar o meio ambiente
- g) Modernizar o Judiciário
- h) Eliminar o acúmulo de processos
- i) Julgar os feitos em tempo razoável
- j) Obter estatísticas e relatórios em tempo real

Importa frisar que a modernização das rotinas judiciais, com a utilização da tecnologia para o desenvolvimento das atividades, demanda a adequação da dinâmica de trabalho e gerenciamento de atividades dentro das unidades judiciais, haja vista que a manipulação do processo em meio eletrônico apresenta muitos pontos distintos da manipulação física, isto é, do processo em papel, devendo ser considerado que:

O processo digital exige uma reinvenção total dos processos de trabalho de prestação de serviços jurisdicionais para 1ª, 2ª Instância e Instância Superior. A adequada aplicação da nova Lei e dos novos sistemas permitirão que muitas das atividades realizadas hoje pelos servidores e magistrados possam ser cumpridas de maneira automática e completamente distinta da atual, porém, a regulamentação da Lei não deverá corresponder à mera automação do processo de trabalho judiciário nos termos de seu funcionamento atual, mas também considerar a sua completa reformulação. (MACHADO e MIRANDA, 2010, p. 16)

Por todo o exposto, é possível inferir que a incorporação de parâmetros de gestão pública na atividade do Judiciário, através da inserção de práticas modernas de gerenciamento de recursos (humanos e materiais), de parâmetros da administração privada voltados ao planejamento com foco nos resultados, e ainda a adesão a inovações tecnológicas como ferramentas de trabalho, corroboram para um maior compromisso com controle, transparência e eficiência dos serviços prestados.

3.1 A importância da atuação do Conselho Nacional de Justiça no contexto de gestão da prestação jurisdicional

Conforme já abordado nesta análise, a proposta de criação do Conselho Nacional de Justiça não foi recebida com consenso quando apresentada, passando por um longo período de debates até finalmente ser criado em 31 de dezembro de 2004, sendo instalado em junho de 2005. Não obstante as controvérsias, antes do referido Conselho não havia estatísticas com grau de confiabilidade que pudessem subsidiar ações de monitoramento, avaliação e estabelecimento de melhorias para gestão do Poder Judiciário. Conjuntamente, a ausência de controle e efetiva transparência tachavam o judiciário com ingerência e corporativismo.

Assim, apesar das resistências, o CNJ foi criado a partir da EC 45/04 (Reforma do Judiciário), passando a integrar o inciso I-A do art. 92 da Constituição Federal de 88 (CF/88), elencado como um dos órgãos que compõem o Poder Judiciário. Conforme disposto no art. 103-B da referida Carta Magna, o Conselho se propõe a ser um órgão plural, composto não apenas por Juízes, mas por representantes do Ministério Público, da Advocacia e também por cidadãos, sendo ao todo 15 membros com mandato de dois anos. Dentre as principais funções pensadas para o Conselho, estão o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, e o cumprimento dos deveres funcionais dos Juízes. Além disso, compete ainda ao CNJ “receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público” (art. 103-B, §4º, III, Constituição Federal de 88).

A referida Constituição também confere ao CNJ a elaboração de relatórios estatísticos que contenham diagnóstico da situação do Poder Judiciário brasileiro, a partir dos quais poderá propor as providências que julgar necessárias (art. 103-B, §4º, VI e VII). A partir dos dispositivos constitucionais, desde sua criação o CNJ tem impactado o Judiciário nacional com medidas que foram bem vistas pela sociedade, tais como a Resolução 7/2005, que proibiu a prática do nepotismo no Judiciário, estabelecendo os parâmetros para identificação de tais práticas e dando prazo para cumprimento pelos respectivos órgãos. Ainda nesse sentido de ações moralizadoras, podem ser citadas as Resoluções 156/2012, que exige dos candidatos a funções de confiança ou cargos em comissão no Judiciário apresentarem “ficha limpa”, ou seja, inexistência de condenação por prática de atos tipificados como causa de inelegibilidade prevista na legislação eleitoral, tais como ato de improbidade administrativa, e crimes contra a administração pública, crimes hediondos, entre outros.

Além das ações de cunho mais moralizador, o CNJ desempenha um papel primordial ao elaborar relatórios com estatísticas que fornecem um diagnóstico da atuação do Judiciário, permitindo a identificação de problemas, elaboração de estratégias para corrigi-los, e planejamento de ações de melhoria, controle a avaliação da prestação jurisdicional. Entretanto, à época de sua criação, inexistia no âmbito do Judiciário uma regulamentação própria que impusesse o dever aos tribunais de prestar informações sobre suas ações, até mesmo pela ausência de mecanismos e ferramentas modernas que viabilizassem tal fornecimento, armazenamento, análise e fiscalização desses dados. Dessa forma, Francisco Soares Reis Júnior (2017) avalia que:

“havia a convicção pelo CNJ quanto à necessidade de modernização dos sistemas de gestão dos Tribunais de Justiça, para que se obtivessem informações confiáveis, as quais embasariam novos planos e projetos para o Poder Judiciário. Foi assim que se editou a Resolução nº 12, de 14 de fevereiro de 2006, a partir da qual se criou o Banco de Soluções do Poder Judiciário, como objetivo de reunir e divulgar a todos os interessados, da forma mais completa e ampla possível, os sistemas de informação implantados ou em desenvolvimento. Tais sistemas visavam à melhoria da administração da Justiça e uma prestação jurisdicional mais eficiente” (REIS JUNIOR, 2017, p. 70)

Assim, o Conselho buscou definir padrões operacionais a serem utilizados integralmente, especialmente com relação aos sistemas de informação, de forma a unificar fatores comuns, como, por exemplo, identificadores de processos, de unidades e magistrados, se fortalecendo, assim, o papel gerencial a ser desempenhado pelo CNJ, como se verifica na afirmação do citado autor, ao continuar sua análise:

Ficou evidente o papel gestor do CNJ nesse processo de unificação das tecnologias de informação. Por serem elevados os custos de implementação, de licenciamento e de capacitação de recursos humanos, o CNJ não obrigou os Tribunais a aderir aos sistemas, mas tão somente disponibilizou esse banco de soluções. Percebe-se que o Conselho, com o passar dos anos, envidou esforços para desenvolver seus próprios sistemas informatizados, tais como o *Projudi* (Processo Judicial digital), utilizado pelos Juizados Especiais Cíveis e o VEP-CNJ (sistema de Varas de Execuções Penais Virtuais), utilizado nas varas de execução penal. Ambas as plataformas foram distribuídas gratuitamente aos Tribunais de Justiça. (REIS JUNIOR, 2017, p. 70 e 71, grifo do autor)

Nesse contexto, elaborar mecanismos com plataformas confiáveis de coleta de dados, aliado a estratégias políticas e legais que fizessem com que os Tribunais fornecessem as informações conforme solicitadas, adequando-se aos padrões elaborados, representou um grande desafio ao CNJ. Entretanto, no ano de 2006, a Resolução de nº 15 regulamentava o Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário, obrigando o presidente de cada Tribunal a levantar e transmitir as informações, podendo ser responsabilizados disciplinarmente caso não cumprissem os prazos estabelecidos. A criação de uma base de dados representava a possibilidade de instituir um planejamento estratégico, bem como monitorar ações voltadas a melhoria da prestação jurisdicional:

Em agosto de 2005, o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução Nº 4 de 16 de agosto de 2005 que criou o Sistema de Estatística do Poder Judiciário. O objetivo desse sistema é o de concentrar e analisar os dados encaminhados por todos os Tribunais do país (Art. 1º da Resolução nº 4 do CNJ). Até que o Sistema de Estatística do Poder Judiciário Nacional fosse regulamentado pelo Conselho, a Secretaria do Supremo Tribunal Federal, por meio da Assessoria de Gestão Estratégica, foi o órgão responsável pela coleta e consolidação dos dados. (CNJ, 2007, p. 4)

Assim, no ano de 2004, foi elaborado o relatório “Justiça em Números”, então publicado pelo Supremo Tribunal Federal, objetivando fornecer uma “radiografia” geral da atuação do Judiciário, apresentando os principais dados da Justiça, tais como aqueles relativos à litigiosidade (processos protocolados, julgados, arquivados), a recursos humanos (servidores, magistrados), além de questões relacionadas a orçamento. A partir de então, a publicação se dá anualmente, sob responsabilidade do CNJ, sendo o relatório estatístico de mais destaque nesse sentido, por divulgar a realidade dos tribunais brasileiros, fornecendo elementos para subsidiar sua gestão.

Tal relatório viabilizou ao CNJ efetivar as suas principais funções institucionais, ou seja, controlar a atuação administrativa e financeira do Judiciário a partir da análise da realidade específica de cada órgão. Essas funções se realizam principalmente por meio dos departamentos de mais destaque do Conselho, quais sejam: o Departamento de Gestão Estratégica (DGE) e o Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ), sendo que este último promove o diagnóstico, enquanto aquele elabora as estratégias para evoluir a prestação jurisdicional. Conforme consta da publicação do próprio Conselho:

Os indicadores permitem que seja traçado um perfil da Justiça como um todo, e, por sua ampla abrangência de informações, permite a construção de métricas que avaliam os tribunais não somente no quesito litigiosidade, mas também nas matérias financeira e de acesso à justiça, além de relacionar esses dados com o perfil de cada região jurisdicional, com base nas informações sobre sua população e economia. A construção desses indicadores representa uma tentativa de criar uma cultura judicial de planejamento e gestão estratégica em um contexto político-econômico de recursos escassos. (CNJ, 2007, p. 6)

Nessa perspectiva de gestão estratégica, a Resolução 49/2007 desempenhou papel importante ao determinar aos Tribunais de Justiça a criação de uma unidade administrativa para elaborar suas respectivas estatísticas e traçar um plano de gestão alinhada com o planejamento traçado a nível nacional: “essa unidade se chamaria Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica (art. 1º, §º). Tal núcleo de gestão teria caráter permanente e estaria vinculado à Presidência do Tribunal, sobretudo para auxiliar na racionalização do processo de modernização institucional” (REIS JUNIOR, 2017, p. 81).

Essa medida foi primordial, tendo em vista a grande extensão territorial do país, com suas especificidades regionais que também se configuram nos respectivos órgãos, delineando e impactando cada campo de atuação. Fazia-se necessária a cooperação de cada órgão, em todas as instâncias, para também dinamizar o planejamento de cada corte e, assim, viabilizar uma convergência do Judiciário nacional num mesmo sentido. Diante dessa realidade, foi

realizado o I Encontro Nacional do Judiciário, no ano de 2008, visando o aperfeiçoamento da instituição e efetividade da prestação jurisdicional, por meio de ações coordenadas, com cooperação mútua entre as instituições envolvidas.

Desse primeiro encontro resultou o documento intitulado “Carta do Judiciário”, no qual foram estabelecidas as seguintes diretrizes para o Judiciário: celeridade, facilidade e simplificação da prestação jurisdicional e do acesso à Justiça, além de outras constantes no trecho do referido documento a seguir transcrito:

A ampliação dos meios de alcance à informação processual, o aprimoramento da comunicação interna e externa e do atendimento ao público, o aproveitamento racional e criativo dos recursos humanos e materiais, a valorização e a qualificação do corpo funcional, o desenvolvimento de políticas de segurança institucional, o progresso nos instrumentos da tecnologia da informação e a otimização na utilização dos recursos orçamentários. A evolução deste processo de integração é compromisso do Poder Judiciário e, como tal, deve ser estimulada em todas as suas instâncias e especialidades, constituindo-se em condição para que as medidas de aprimoramento dos serviços que venham a ser adotadas surjam a partir do debate, de forma propositiva, com respeito às diferenças regionais e à história da instituição. [...] Deliberam, por fim, pela realização de reuniões preparatórias regionais, com vistas à integração dos processos de gestão, à identificação dos projetos de modernização em andamento e das demandas e interesses comuns, ao compartilhamento das experiências e à proposição de alternativas de soluções compartilhadas e convergentes, e cujas conclusões serão apresentadas, debatidas e validadas em novo encontro para fins de consolidação e elaboração do planejamento estratégico do Poder Judiciário. (CNJ, 2008a, p. 2-4)

Conforme compromisso assinalado na finalização do citado documento, em 2009 foi realizado o II Encontro Nacional do Judiciário, objetivando delinear diretrizes para o planejamento estratégico do Judiciário Nacional, consolidando-as no documento chamado Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, sob a coordenação do Conselho Nacional de Justiça. Como principal produto desse Encontro, foram traçadas pelos tribunais 10 metas³ de nivelamento para o Judiciário no ano de 2009, quais sejam:

1. Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial;
2. Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores);
3. Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet);
4. Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos.

³ II Encontro Nacional do Judiciário. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/encontros-nacionais/2-encontro-nacional-do-judiciario>>. Acesso em: 18.11.2017.

5. Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias.
6. 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.
7. Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça.
8. Cadastrar todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud).
9. Implantar núcleo de controle interno.
10. Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.

Tais metas tinham como foco principal modernizar a Justiça, promovendo ainda a integração das justiças estadual, federal, do trabalho, eleitoral e militar, adequando suas especificidades ao plano nacional de desenvolvimento do Judiciário.

Desde então foram realizadas ao todo 11 edições do Encontro Nacional do Poder Judiciário, sendo última em novembro de 2017, na qual foram aprovadas as seguintes metas⁴:

- a) Meta 1 – julgar mais processos que os distribuídos (todos os segmentos);
- b) Meta 2 – julgar mais processos antigos (todos os segmentos);
- c) Meta 3 – aumentar os casos solucionados por conciliação (Justiça Federal e Justiça do Trabalho);
- d) Meta 4 - priorizar o julgamento dos processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa (STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça Militar da União e dos Estados);
- e) Meta 5 - impulsionar processos à execução (Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho);
- f) Meta 6 - Priorizar o julgamento das ações coletivas (STJ, TST, Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho);
- g) Meta 7 - Priorizar o julgamento dos processos dos maiores litigantes e dos recursos repetitivos (STJ, TST, Justiça do Trabalho);
- h) Meta 8 - Fortalecer a rede de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres (Justiça Estadual).

A definição de metas passou a integrar a dinâmica anual do Judiciário, sendo que ao longo dos mais de 10 anos de atuação, o CNJ já publicou seis relatórios de metas nacionais: período 2009-2012; 2009-2013; 2013; 2014; 2015 e 2016. A título exemplificativo, na primeira publicação, que avaliou o cumprimento das metas referente ao período 2009-2012, dentre as principais avaliações então realizadas pelo CNJ, destaca-se que:

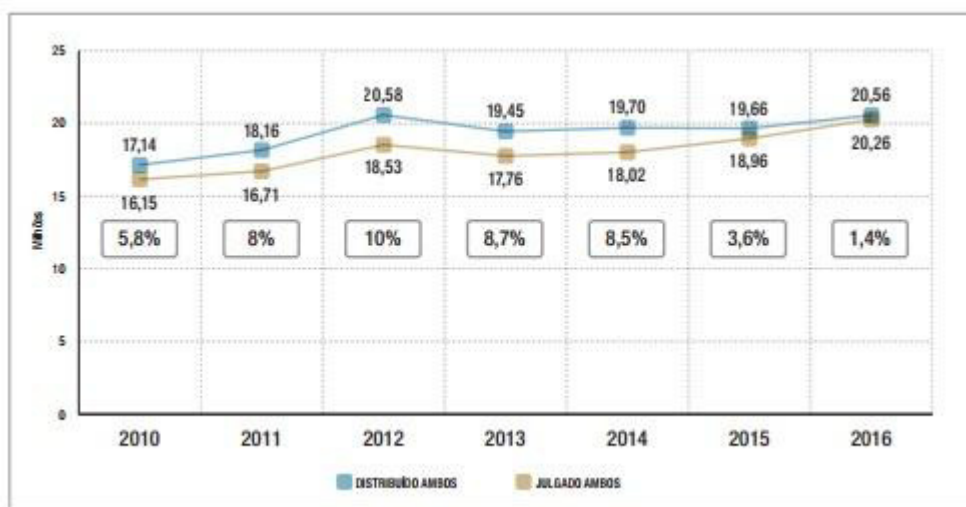
Em relação à produtividade, permanece um desequilíbrio entre a capacidade de produção e a demanda, o que tem gerado um maior congestionamento na Justiça. A

⁴ Metas Nacionais para 2018 – aprovadas no XI Encontro Nacional do Poder Judiciário. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/11/fc929d63233f47323282a7e71f304943.pdf>>. Acesso em: 18.11.2017.

boa notícia é que, comparado a 2011, em 2012 houve um aumento de 8,69% no quantitativo de processos julgados, totalizando 18.528.204, comparados aos 17.045.691 julgados em 2011. A questão é que também houve um aumento de 11,06% na demanda de 2012, se comparada com o ano anterior, no qual foram distribuídos 20.575.951, contra os 18.526.656 em 2011. Uma das saídas encontradas para lidar com o descompasso entre demanda pelos serviços da justiça e produção (julgamento) é o incentivo pela busca de meios alternativos para solução de conflitos. Nessa linha, a Justiça Federal comprometeu-se, em 2012, com a meta de designar 10% mais audiências de conciliação que em 2011. Destaca-se que os TRFs da 1ª (AC, AM, AP, BA, DF, GO, MA, MG, MT, PA, PI, RO, RR e TO), 2ª (RJ e ES), 3ª (SP e MS) e 4ª Região (RS, SC e PR), alcançaram a meta. (CNJ, 2013, p. 3).

Por esse trecho é possível inferir que a análise dos resultados apresentados permite a identificação das problemáticas, viabilizando de imediato a proposição de uma medida que possa servir como solução. Por exemplo, ao identificar o aumento da demanda que ocasiona a elevação do congestionamento, a proposta foi buscar meios alternativos para compor os conflitos, como centros de mediação e conciliação, diminuindo o número de processos judiciais. Para facilitar a comparação, apresenta-se a seguinte figura, que consta da imagem de gráfico do último relatório de metas divulgado pelo CNJ, em abril de 2017:

Figura 2: Panorama Nacional – Histórico de processos distribuídos e julgados criminais e não criminais



Fonte: Relatório de metas nacionais do Poder Judiciário 2016 – CNJ, 2017a, p. 11

Esse gráfico remete a uma das metas mais importantes estabelecidas pelo CNJ, qual seja, a “meta 1” que tem como foco a produtividade e prevenção de formação de estoque de processos, isto é, que haja um passivo muito maior do que o número de processos novos, causa de acúmulo e congestionamento. Para tanto, tal meta estabelece o julgamento de quantidade maior de processos (incluindo os recursos), do que os distribuídos no ano corrente. Assim, o gráfico apresentado oferece um panorama no período de 2010 a 2016, demonstrando

que tem havido uma melhora nos índices, uma vez que o número de processos distribuídos tem se aproximado cada vez mais do número de processos julgados.

Outra contribuição do CNJ para o gerenciamento estratégico do Judiciário foi a classificação dos Tribunais do país segundo seus portes, a partir da análise dos dados obtidos referentes a despesas, número de processos e recursos humanos, obtendo-se uma divisão nos seguintes grupos: a) Grande porte: TJSP, TJRJ, TJMG, TJPR e TJRS; b) Médio porte: TJBA, TJSC, TJPE, TJGO, TJDF, TJES, TJCE, TJMT, TJMA e TJPA; c) Pequeno porte: TJPB, TJMS, TJRN, TJSE, TJAL, TJTO, TJAP, TJRR, TJPI, TJRO, TJAC e TJAM, estando o Maranhão no grupo de médio porte. Tal subdivisão configura um importante facilitador do controle e avaliação de resultados em conformidade com a realidade de cada tribunal, aplicando os princípios da visão macro (nacional) na esfera micro de cada corte, numa clara adaptação de estratégias da administração privada ao setor público, conforme a seguinte constatação:

observa-se que os resultados alcançados na adoção de novas práticas de gestão no setor privado na última década foram responsáveis pela replicação dessas práticas em outras organizações, tanto no setor público como no terceiro setor. Os aspectos que envolvem a governança no setor público, em geral, até recentemente relacionados apenas à esfera macro, começam a ser implementadas em nível micro no Brasil, em particular no âmbito estadual. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 48)

Assim, verifica-se que a partir do levantamento e análise de dados da Justiça brasileira, com a cooperação e participação das instituições envolvidas, embasados por debates teóricos realizados nos Encontros nacionais e regionais, foi o possível o estabelecimento de metas nacionais, bem como específicas para cada ramo de atuação do Judiciário, além de fixar parâmetros para avaliação e controle dos resultados. Nesse contexto, foram apresentadas algumas das principais medidas nas quais se destacam a importância da atuação do Conselho Nacional de Justiça, evidenciando sua contribuição ao longo dos anos para a evolução da prestação jurisdicional e do Judiciário com um todo.

4 ANÁLISE DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL NO ESTADO DO MARANHÃO NOS ÚLTIMOS 10 ANOS, A PARTIR DE DADOS DO CNJ

Numa visão ampla, parece ser perceptível para a sociedade em geral algum avanço na atuação do Poder Judiciário nos últimos anos, muito embora ainda permaneçam algumas problemáticas históricas relativas ao atendimento eficiente da demanda. Conforme já apresentado, a Reforma do Judiciário em 2004, que promoveu a criação do Conselho Nacional de Justiça, contribuiu para essa percepção, na medida em que foi um marco para o início de mudanças estruturais, voltadas para uma perspectiva de gerenciamento mais estratégico da “coisa pública”, no âmbito do Judiciário.

Nesse ínterim, a ampliação do papel desempenhado pelo CNJ no contexto do Judiciário tem ocorrido ao longo de mais de uma década da sua existência, através do desenvolvimento de ações moralizadoras, bem como medidas de controle gerencial, subsidiadas por pesquisas que fornecem um “raio x” da realidade institucional dos tribunais, em todas as instâncias, conforme já explanado.

Assim, este capítulo se deterá mais profundamente as pesquisas realizadas pelo CNJ, mais especificamente ao relatório “Justiça em Números”, que é a principal fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário, realizada anualmente, desde 2004. Este relatório divulga a realidade dos tribunais brasileiros, detalhando sua estrutura, recursos, despesas, investimentos, aspectos de litigiosidade, além de expor indicadores e análises essenciais, subsidiando a gestão Judiciária brasileira. Esses indicadores “têm por objetivo a obtenção de informações de gestão dos órgãos da Justiça bem como de subsídios para promover a rapidez dos processos, conhecer o perfil da litigiosidade visando à solução dos conflitos judiciais em prazos mais curtos de tempo (CNJ, 2007, p. 5).

Nesse contexto, será apresentada a análise dos dados da referida pesquisa, referente à Justiça estadual, especificamente quanto aos dados do Tribunal de Justiça do Maranhão, fornecidos no período de 2007 a 2016. A ideia de tomar como amostra um estado específico se firma na proposta de obter uma abordagem mais especializada, possibilitando traçar o perfil da evolução deste tribunal no decorrer dos anos, tendo como pano de fundo as estratégias gerenciais adotadas no período, direcionadas pelo CNJ, conforme já exposto. Dessa forma, busca visualizar, por uma amostra comparativa de cada ano, o compasso de desenvolvimento da prestação jurisdicional ao longo desse período no estado do Maranhão.

Dada a extensão da pesquisa e os muitos aspectos que são representados através dos dados, aqui serão analisados dois grandes grupos, dentro dos quais foram selecionados subitens, da seguinte forma:

a) Grupo despesas e recursos: despesa total da justiça estadual; despesa da Justiça estadual com recursos humanos; total de magistrados da justiça estadual, no 1º e 2º grau; pessoal auxiliar da justiça estadual, no 1º e 2º grau; investimento da justiça estadual em informática;

b) Grupo litigiosidade: casos novos da justiça estadual por ano, 1º e 2º grau; casos novos por magistrado da justiça estadual 1º grau; carga de trabalho total dos magistrado do 1º grau; taxa de congestionamento judicial no 1º grau.

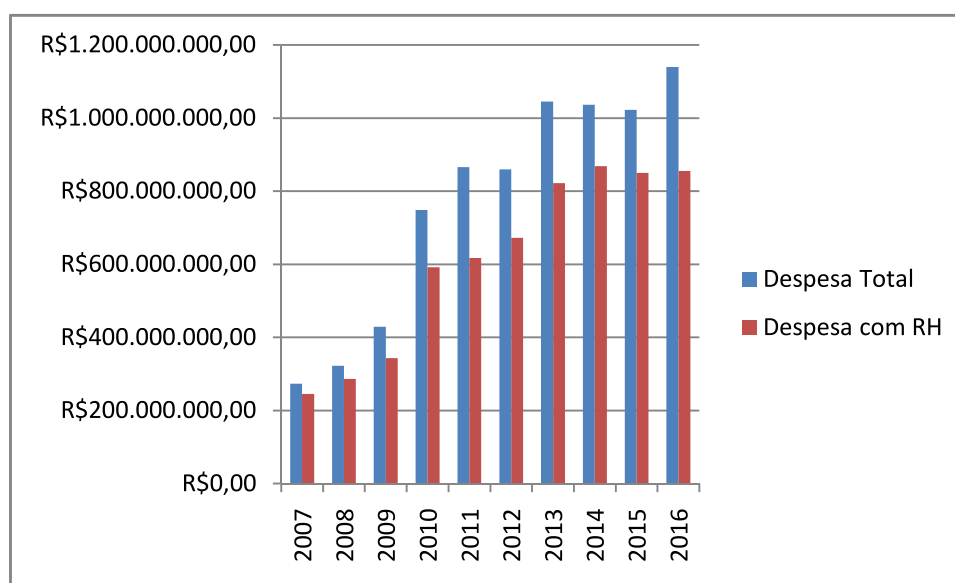
Cada um desses subitens será detalhado quando da apresentação de cada resultado obtido com a análise dos dados apresentados pelo TJMA ao longo de uma década, no período já mencionado. Além disso, o CNJ passou a aplicar determinados índices após o termo inicial fixado nesta pesquisa (2007), computando os dados apenas a partir de 2009. Dessa forma, alguns desses índices serão também acrescentados como forma de enriquecer esta análise, tais como o índice de processos eletrônicos, índices de produtividade de servidores, e índice de atendimento a demanda. Os parâmetros que configuram cada aspecto quantificado no relatório “Justiça em Números” são definidos nos termos da resolução 76/2009 do CNJ⁵ e seus anexos, os quais foram elaborados em conjunto com os Tribunais do país, e estão disponibilizados para consulta pública no sítio eletrônico do referido Conselho.

Assim, iniciando a análise pelo grupo de despesas, o item específico analisado diz respeito a “Despesa total da Justiça”, que inclui as despesas liquidadas no ano-base com recursos humanos, e outras despesas correntes e de capital, excluídos os precatórios e as requisições de pequeno valor. Já o item “Despesa com recursos humanos” abrange as despesas liquidadas no ano-base com pessoal e encargos, além de despesas com benefícios, com terceirizados e estagiários, além de outras despesas indenizatórias e indiretas com recursos humanos.

O panorama que reflete a evolução da Justiça do Maranhão quanto a sua despesa total anual, bem como a despesa com recursos humanos, na última década, está representado no gráfico que segue:

⁵ Resolução 76/2009 - dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2764>>. Acesso em: 11.10.2017

GRÁFICO 1 – Série histórica de despesa - TJMA



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do CNJ

A partir desses dados é possível inferir que houve um gradativo crescimento das despesas do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA), mantendo um nível mais elevado nos últimos três anos. É notável ainda que a maior parcela das despesas comporta gastos com recursos humanos, o que pode relacionar as elevações apresentadas com a realização de concursos, que gera ingresso de pessoal (servidores e magistrados), sendo um fator preponderante para o aumento de despesas, pois conforme o relatório JN 2016 esses gastos com recursos humanos “são responsáveis por aproximadamente 90% da despesa total e compreendem, além da remuneração com magistrados, servidores, inativos, terceirizados e estagiários, todos os demais auxílios e assistenciais devidos, tais como auxílio-alimentação, diárias, passagens, entre outros” (CNJ, 2016, p. 53).

Além disso, a primeira incorporação mais ampla de tecnologia ao setor processual do TJMA, com a utilização do processo judicial virtual pelo sistema Projudi⁶, a partir do ano de 2009, trouxe maior necessidade de investimentos na informatização, o que também pode ser citado como fator relevante para aumento de gastos.

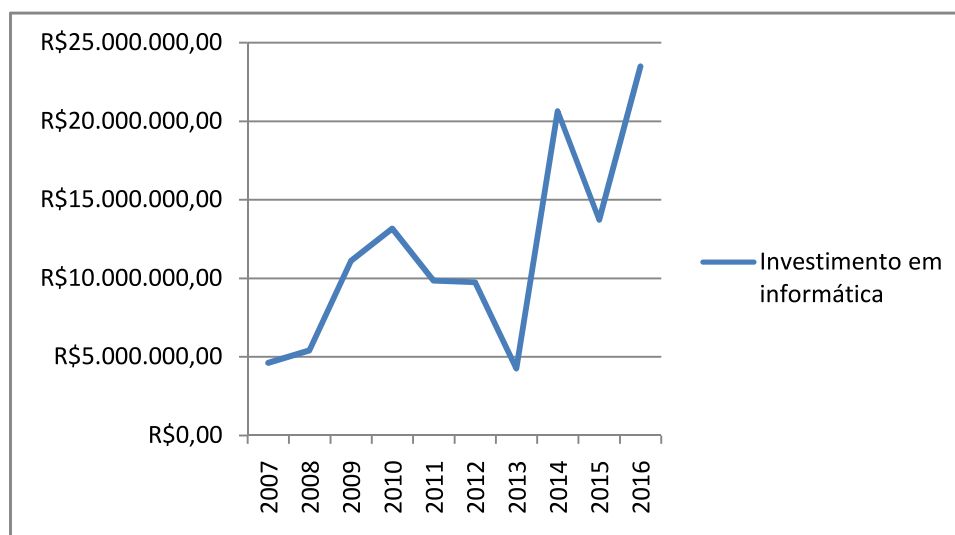
Dessa forma, a primeira vista, o crescimento da despesa identifica que houve mais investimento na Justiça estadual, com um orçamento gradativamente maior a cada ano. Porém, uma avaliação mais apurada sobre o gerenciamento desses recursos, em relação aos

⁶ Software de tramitação de processos judiciais mantido pelo Conselho Nacional de Justiça.. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sistemas/projudi>>. Acesso em: 28.09.2017

resultados apresentados na prestação jurisdicional, será construída no decorrer deste capítulo, correlacionando os demais aspectos analisados, a seguir expostos.

Assim, segue-se apresentando a análise da série histórica de investimentos em informatização pelo TJMA, conforme gráfico que segue:

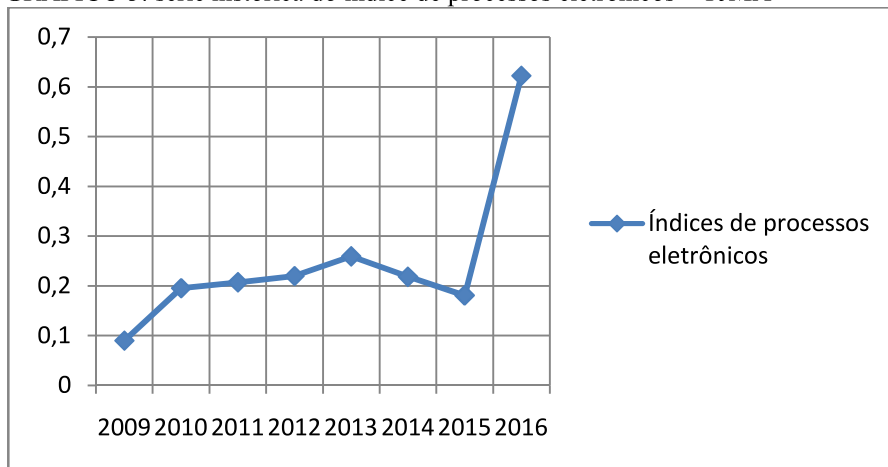
GRÁFICO 2: Série histórica de investimento em informatização - TJMA



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do CNJ

A partir do gráfico, percebe-se que a primeira elevação mais expressiva do nível de investimento está entre os anos de 2009 e 2010, exatamente o período em que o TJMA iniciou a implantação do processo virtual, demandando maiores gastos com tecnologia, para comportar tal ferramenta, tanto materialmente, quanto intelectualmente, na medida em que se necessita de suporte técnico humano. Seguindo, no ano de 2014 há um novo pico no investimento, novamente quando há uma ampliação da informatização dos processos judiciais, com a implantação de um novo sistema, o Processo Judicial Eletrônico (PJe), também elaborado pelo CNJ, que visa abranger toda a Justiça. É o que fica demonstrado ao se comparar o índice de processos eletrônicos no TJMA:

GRÁFICO 3: série histórica do índice de processos eletrônicos – TJMA



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do CNJ

Esse crescimento contínuo segue uma tendência nacional, pois, numa análise a nível geral, o CNJ identificou que “a serie histórica de gastos com informática apresenta tendência de crescimento, com aumento de 10,7% no ultimo ano e de 17,1% ao ano desde 2009.” (CNJ, 2016, p. 53). Dessa forma, esse crescimento se demonstra um fator positivo, dadas as vantagens já citadas sobre o processo eletrônico e as considerações sobre a importância da incorporação de tecnologia nos serviços públicos e na sua administração, haja vista a necessidade de se acompanhar a evolução da sociedade, que está cada vez mais moderna.

Cabe ainda ressaltar que a incorporação da tecnologia nas atividades desenvolvidas pelo Poder Judiciário não se restringe à prestação jurisdicional em si, mormente expressa através do processo judicial. Isso porque seus órgãos também necessitam gerenciar vários outros aspectos, a exemplo de recursos materiais e humanos, processos administrativos (internos), encaminhamento de documentos (internamente e entre os Tribunais e instâncias), bem como quanto a programas e projetos diversos desenvolvidos por cada um deles.

Nesta perspectiva, o Tribunal de Justiça do Maranhão tem avançado ao dispor de alguns sistemas tecnológicos para gerenciar eletronicamente suas atividades, não apenas o processo judicial. Tais sistemas relacionam-se a informatização dos seus fluxos internos de documentos, processos e rotinas administrativas, como gestão de recursos humanos, capacitação, suporte, dentre outros. Para exemplificar, a tabela a seguir nomeia alguns desses programas utilizados pelo TJMA, com suas respectivas funcionalidades:

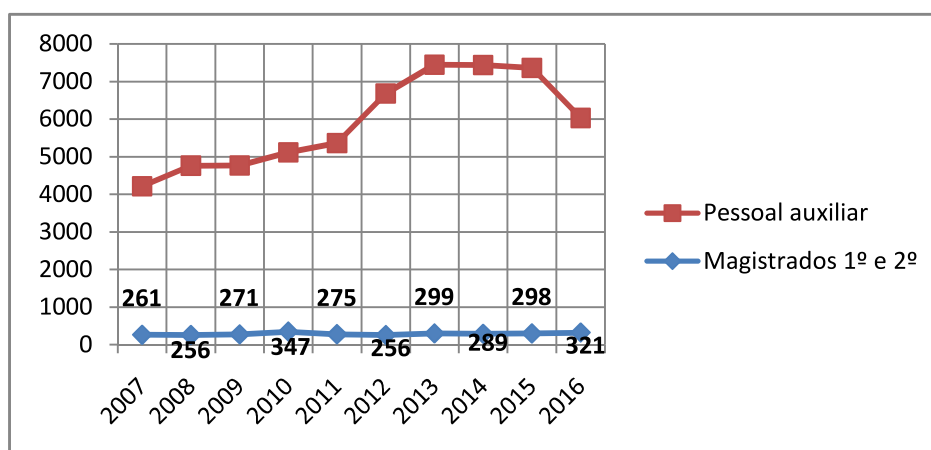
Tabela 1: sistemas utilizados pelo Tribunal de Justiça do Maranhão

NOME	APLICAÇÃO	UTILIZAÇÃO
Aegis	Sistema de gestão arquivista	Setor de arquivo e documentos históricos
Attende	Sistema de cadastro do Telejudiciário, gestão de manifestações recebidas pela Ouvidoria, agendamento de audiência de conciliação	Telejudiciário, Ouvidoria e Centro de Conciliação
Chancela	Gerenciar Certificados Digitais do TJMA. pedido, entrega e vencimento.	Diretoria de Informática e Automação
Convictus	Sistema que controla frequência de apenados ligados a VEP	2ª VEP
Digidoc	Sistema de controle de documentos e processos administrativos	Todos os funcionários
Hermes/Malote Digital/CNJ	Sistema de controle de correspondências entre Tribunais	Setores administrativos TJMA
Jurisconsult	Sistema de consultas processuais	Todos os setores e público em geral
Mentorh	Sistema de gestão do setor Recursos Humanos	Recursos Humanos
ThemisPG	Sistema de acompanhamento dos processos judiciais Primeiro Grau	Unidades Judiciais
Projudi/CNJ	Sistema de gestão de Processos judiciais eletrônico	Unidades Judiciais
PJE/CNJ	Sistema de gestão de Processos judiciais eletrônico	Unidades Judiciais

Fonte: Diretoria de Informática e automação do Tribunal de Justiça do Maranhão, disponível em: <http://site.tjma.jus.br/informatica/noticia/sessao/1030/publicacao/408549>. Acesso em: 20.09.2017

Passando ao fator de recursos humanos, quanto ao quantitativo de pessoal auxiliar da Justiça, ao analisar os dados referentes a série histórica de 2007 a 2016, o gráfico se apresenta da seguinte forma:

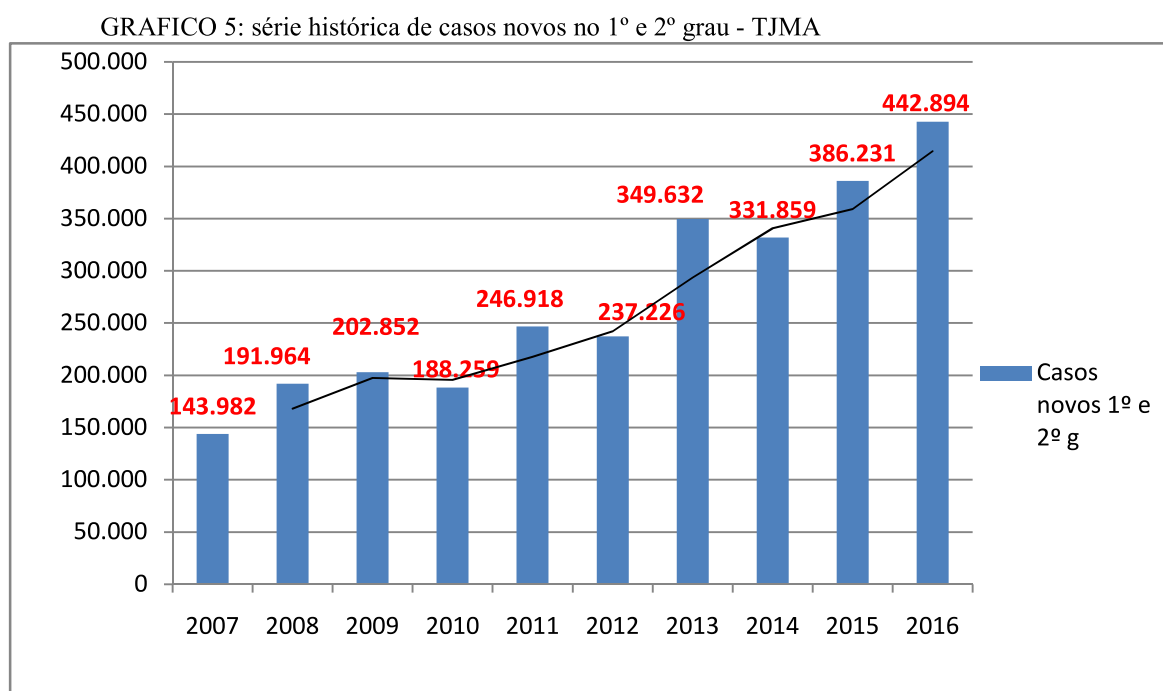
GRÁFICO 4: série histórica de quantitativo de recursos humanos



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do CNJ

Por esse resultado, observa-se que o número de pessoal auxiliar da Justiça, incluídos aí servidores efetivos, requisitados, cargos em comissão, terceirizados e estagiários, foi sempre crescente, havendo apenas uma queda do ano de 2015 para 2016. Já o quantitativo de magistrados não apresentou um crescimento relevante no período analisado, sendo que o maior número é 347, no ano de 2010, quantidade menor que a atual. Segundo o relatório Justiça em Números 2016, o TJMA possui 413 cargos de Juiz, estando atualmente com 92 cargos vagos. Observa-se que, além do não ingresso de novos juízes por concurso público, muitos cargos ficam vagos devido às formas naturais previstas em lei, como aposentadoria, por exemplo, não havendo uma gestão imediata para recomposição do quadro, o que explica a variação, muitas vezes decrescente, entre um ano e outro posterior.

Em total contraponto a este quadro linear de número de juízes, a demanda ao Judiciário maranhense se demonstra cada vez mais crescente, conforme se verifica no gráfico relativo aos casos novos tanto no 1º quanto no 2º grau, conforme segue:

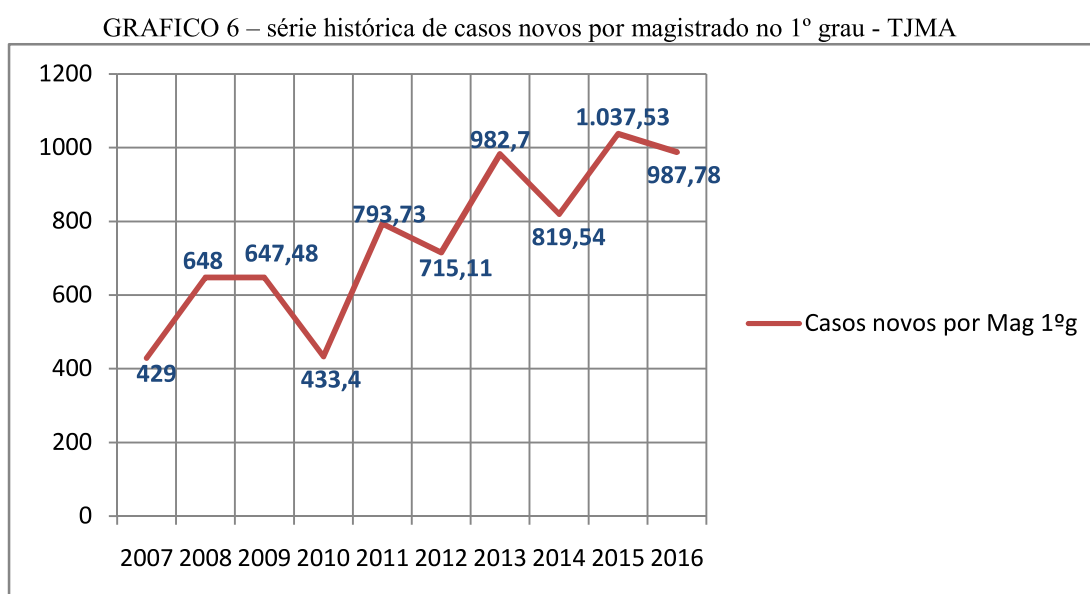


Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do CNJ

Nesse item estão incluídos os processos protocolados no Judiciário estadual no ano-base em referência, incluídos os processos em 1º e 2º grau, abrangendo os processos de Juizados Especiais e Turma Recursal. Pelo panorama apresentado, na última década o Judiciário maranhense teve uma demanda crescente, sendo que as variantes decrescentes visíveis entre 2009-2010, 2011-2012 e 2013-2014 não representam uma quantidade muito

expressiva.

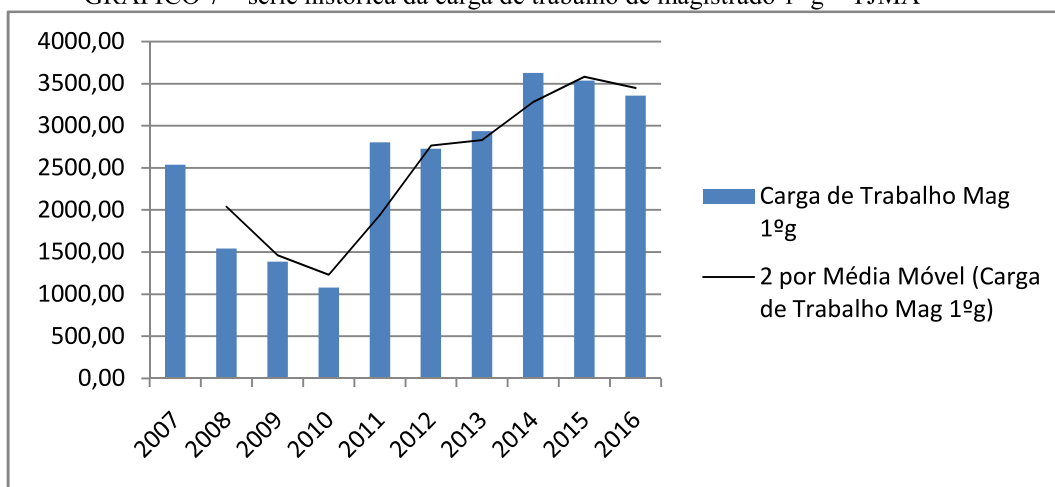
Outro ponto interessante a ser relacionado diz respeito ao número de processos por magistrado. Para tanto, neste ponto foram isolados apenas os dados referentes ao 1º grau (área de maior demanda do Judiciário). Para chegar a este parâmetro, é contabilizado o total de processos novos por ano, dividindo-se pelo número de magistrados, não computando as execuções judiciais. Dessa forma, reunindo os dados relativos a Justiça maranhense nos últimos dez anos, obtêm-se a seguinte configuração:



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do CNJ

Partindo deste panorama, verifica-se que os casos novos distribuídos por magistrado, no 1º grau, se eleva anualmente, com leves quedas em alguns poucos períodos. Dessa forma, a média anual de processos novos para cada magistrado maranhense no 1º grau é de 749, sem contabilizar o passivo já acumulado. Nesse contexto, vale analisar conjuntamente a carga de trabalho de cada magistrado, que se refere a média de trabalho que cada um deles teve que lidar durante o ano-base, sendo obtida pela soma dos processos que foram finalizados (baixados) e dos processos pendentes neste mesmo ano, em seguida dividindo-se o resultado pelo total de magistrados em atuação na área específica. Neste caso, apresentamos a carga de trabalho dos magistrados 1º grau, configurada da seguinte forma:

GRAFICO 7 – série histórica da carga de trabalho de magistrado 1º g – TJMA

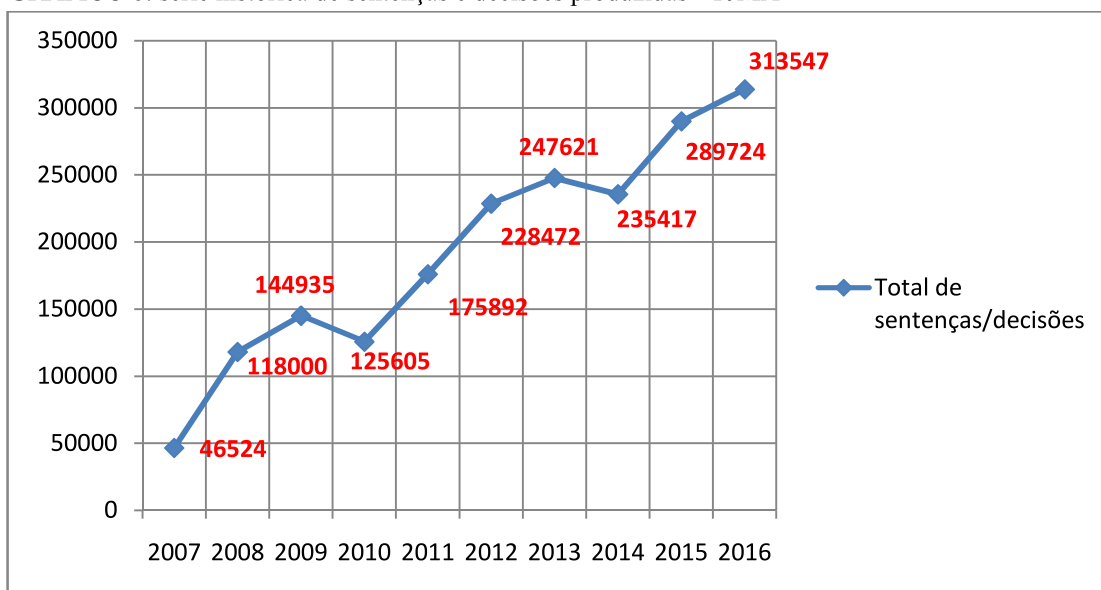


Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do CNJ

Neste gráfico fica visível a relação entre a demanda crescente apresentada (gráfico 4) e o número decrescente e instável de magistrados no Tribunal de Justiça do Maranhão (gráfico 3), desencadeando numa carga de trabalho que, em 2015, atingiu a marca de mais de 3.500 processos por magistrado, apenas no 1º grau. Considerando uma média de 250 dias úteis num ano, para que essa quantidade de processos fosse zerada neste mesmo ano, seria necessário que fossem finalizados 14 processos por dia, o que é uma meta distante, haja vista todo o complexo de fatores que envolve um processo judicial, tanto no âmbito legal processualista, quanto gerencial das Secretarias Judiciais, e mais ainda por estar lidando com decisões que afetam diretamente a vida das pessoas.

Paralelamente, observa-se que, mesmo diante dessa demanda demasiadamente elevada, a produção dos magistrados também tem aumentado no decorrer da última década; é o que se verifica quando da aferição do quantitativo de sentenças e decisões, conforme o gráfico a seguir:

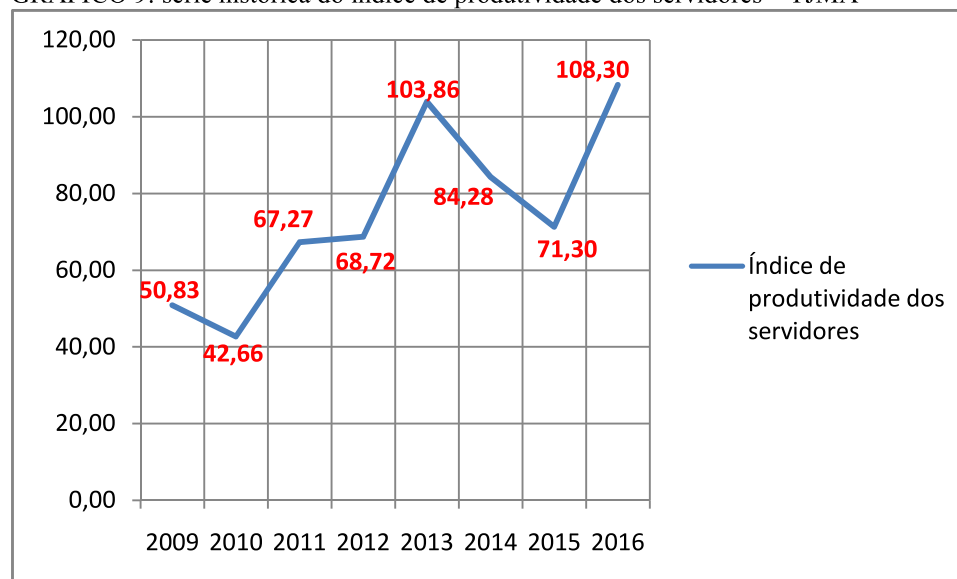
GRÁFICO 8: série histórica de sentenças e decisões produzidas - TJMA



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do CNJ

Aliado a produção do magistrado no que se refere ao ponto crucial do processo que é a sentença/decisão, o andamento processual depende da força de trabalho dos servidores da área judiciária, que impulsionam a movimentação processual com a prática de diversos atos, tais como intimação, verificação de prazos, dentre outros. Com relação a produtividade dos servidores, o CNJ faz tal aferição calculando a relação entre o número de processos baixados (finalizados) e o número de servidores de cada unidade; sendo assim, a evolução histórica do TJMA desse índice, considerando o período de 2009 a 2016, apresenta-se assim:

GRÁFICO 9: série histórica do índice de produtividade dos servidores – TJMA

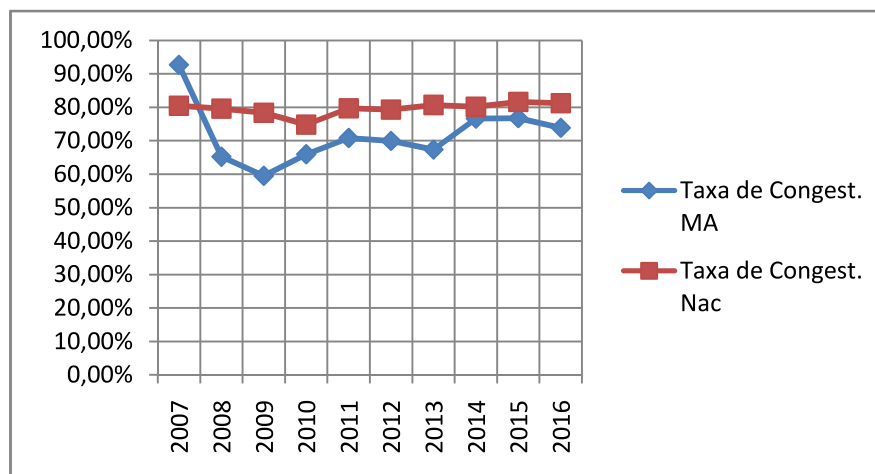


Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do CNJ

Neste gráfico, onde o eixo vertical representa o quantitativo de processos baixados, pode-se inferir que de 2009 a 2016 o índice dobrou. Conforme informações disponíveis no sítio eletrônico do TJMA, ações mais específicas de treinamento e gestão de pessoas foram intensificadas a partir do ano de 2010, quando se efetivou a promoção de uma gestão estratégica na corte, com estabelecimento de metas e realização de avaliações periódicas, além da instituição da “Gratificação por produtividade⁷”, visando estimular a produtividade dos servidores. Entretanto, apesar do crescimento apresentado, a média da produtividade dos servidores da Justiça estadual maranhense fica em 74,65, enquanto a média nacional nesse mesmo período, conforme dados do CNJ⁸, é de 132,75 processos.

O gráfico seguinte é o que representa a chamada “Taxa de congestionamento”, a qual se refere ao percentual de processos “represados”, isto é, não solucionados, comparado ao total tramitado no período de um ano, sendo que, sua elevação indica uma maior dificuldade do tribunal em gerenciar seu estoque de processos. Tal taxa é calculada dividindo-se o total de casos pendentes pela soma do total de processos baixados com o total de casos pendentes do ano em referência, sendo que no MA, apresenta-se o seguinte panorama:

GRAFICO 10: serie histórica da taxa de congestionamento – TJMA



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do CNJ

⁷ Resolução 05/2011 do TJMA regulamenta a Gratificação por produtividade judiciária, qual poderá ser de até 100% do vencimento básico do cargo de cada servidor que comprovadamente alcançar as metas estabelecidas, apresentando o melhor desempenho.

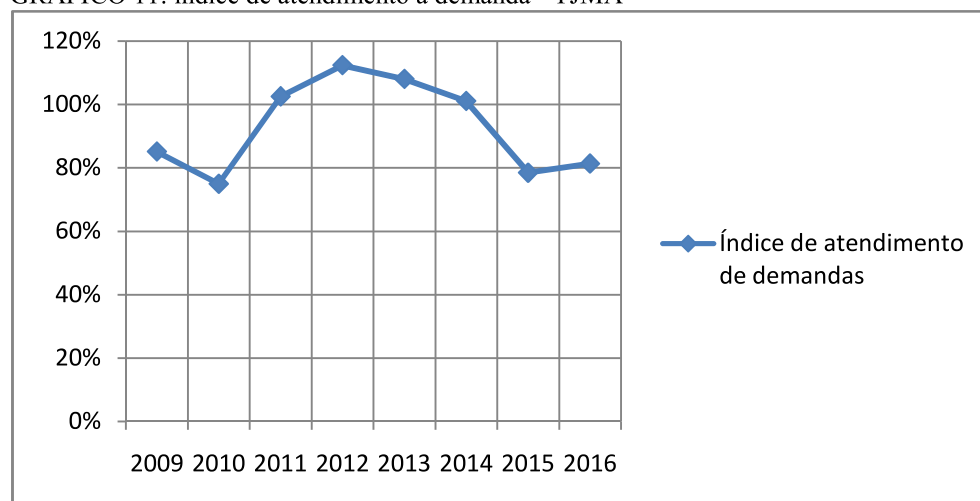
Disponível em: <http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/400547/06112012_1522.pdf>. Acesso em: 11.10.2017

⁸ Sítio eletrônico do CNJ, Painéis do relatório Justiça em Números. Disponível em: <http://painéis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opensoc.htm?document=qvw_1%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodi mio03&anonymous=true&sheet=shResumoDespFT>. Acesso em: 11.10.2017

No gráfico há ainda os dados referentes a média nacional da taxa de congestionamento da Justiça estadual, considerando todos os Tribunais, no mesmo período. Por tal análise comparativa, observa-se como fato positivo o TJMA se manter abaixo dessa média, excetuando-se apenas o ano de 2007, com um desempenho melhor do que a média nacional.

É preciso salientar que essa taxa consubstancia um resultado de fatores que envolvem não apenas aspectos isolados da prestação jurisdicional em si, mas muitos fatores de cunho social, econômico, político e cultural. Nesse mesmo padrão está o “Índice de atendimento a demanda – IAD” que busca refletir a capacidade de cada Tribunal de dar vazão ao volume de processos ingressados. Neste caso, a fórmula expressa a relação entre o número de processos baixados para cada caso novo no Tribunal, e quanto mais próximo ou maior que 100%, significa que o Tribunal está conseguindo manter a balança equilibrada, finalizando quantidade de processos equivalente ou maior aos que ingressaram. Dessa forma, o gráfico que representa o IAD do TJMA é o seguinte:

GRÁFICO 11: índice de atendimento a demanda - TJMA



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do CNJ

Analisando os dados, percebe-se que entre os anos de 2011 e 2014 o TJMA conseguiu manter o índice maior que 100%, o que se demonstra num excelente indicativo de que o Tribunal conseguiu finalizar um número maior de processos em relação aos processos recebidos no ano, mantendo um índice bem favorável nesse período. Infelizmente, verifica-se que houve uma queda posteriormente, ficando abaixo do indicador global do Poder Judiciário que é de 100,3%, conforme informa o CNJ no relatório Justiça em Números ano base 2016.

Diante dos dados analisados é imperioso reconhecer que houve um relativo

desenvolvimento na estrutura do Judiciário maranhense, refletido por esforços em implementar medidas de modernização e aparelhamento, e pelos índices positivos em vários momentos. Entretanto, tal progresso ainda se demonstra insuficiente para corresponder satisfatoriamente à demanda que lhe é posta cotidianamente. A escala continuamente crescente de processos novos no decurso da última década, com uma diferença de quase 300 mil processos a mais entre 2007 e 2016 (Gráfico 5), acompanhada da alta taxa de congestionamento denotam tal constatação, que é reflexo de uma conjuntura social que pode ser assim analisada:

O despertar de uma nação para os seus direitos, reprimidos por décadas de autoritarismo, a promulgação de uma Constituição garantidora de direitos, a consolidação de visões consumeristas, ambientalistas, entre outras, geraram um excesso de demandas nunca visto antes no Poder Judiciário. Nesse cenário, o Poder Judiciário passou a ser exigido pelos cidadãos que buscam ansiosamente a outorga de direitos outrora negados pelos anos de repressão. De outra banda, apesar da autonomia administrativa consagrada ao Poder Judiciário na Constituição de 1988, ele não estava preparado para receber a avalanche de demandas oriundas da idéia do acesso irrestrito à jurisdição. (GRANGEIA, 2011, p. 5)

Nesse contexto, a atuação jurisdicional segue comprometida, sem conseguir proporcionar uma Justiça eficaz, que corresponda aos anseios da sociedade por eficiência e celeridade. Isso porque ainda permanece o estigma da morosidade como característica marcante da Justiça brasileira. Segundo o CNJ, “até receber uma sentença, o processo leva, desde o ingresso, o mais do que o triplo de tempo na fase de execução (4 anos e 6 meses) do que na de conhecimento (1 ano e 4 meses)” (CNJ, 2016, p. 10), ou seja, nacionalmente a média para se obter a concretização de uma decisão judicial é de 5 anos.

Nesse sentido, as pesquisas judiciárias desempenham um papel importante para que se possa conhecer o Judiciário, com destaque para a atuação do CNJ que trouxe importantes avanços também nesse sentido, fornecendo diagnósticos anuais e atualizados sobre a situação de todos os ramos da Justiça brasileira, em todos os estados. Especialmente quanto ao relatório “Justiça em Números”, que é uma das pesquisas de mais relevância e mais abrangentes do Judiciário, o mesmo oferece subsídios para que as problemáticas sejam identificadas. A partir daí, balizados no planejamento e na gestão estratégica, os Tribunais em cooperação com o CNJ podem se articular para elaborar propostas inovadoras para o Judiciário, visando aprimorar seu desempenho.

Como exemplos dessas medidas, podem ser citadas as metas que são estabelecidas periodicamente, a partir de parâmetros gerenciais, como, por exemplo: organizar os processos

para proferir julgamento em ordem cronológica, priorizando os mais antigos; promover continuamente a ampliação da utilização do processo eletrônico; e aumentar os casos solucionados por conciliação. Um importante reflexo positivo de tais medidas se afirma quando se constata, no balanço comparativo do relatório Justiça em Números⁹, o aumento gradativo da produtividade, tanto de servidores quanto de magistrados, especificamente da Justiça estadual, onde se concentra a maior parte da demanda.

Especialmente no que tange a conciliação, esta passou a ser propagada de forma mais incisiva pelo CNJ ao ser instituída a campanha “Semana Nacional de Conciliação”, que visa “contribuir para a efetiva pacificação de conflitos, bem como para a modernização, rapidez e eficiência da Justiça Brasileira”¹⁰, e, desde 2008, é realizada anualmente em todos os Tribunais de país, constituindo também uma medida positiva, pois “os meios alternativos de solução de conflitos, com alívio da demanda, os Juizados Especiais, para dar oportunidade ao acesso à justiça e as Varas Especializadas para a racionalização de julgamento de processos são meios importantes para a agilização e eficiência do Judiciário, aproximando-o da população (HESS, 2010, p. 237).

Também nesse aspecto o Tribunal de Justiça do Maranhão tem avançado, pois criou o Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos, em atenção a “Política Judiciária Nacional de Tratamento de Conflitos de Interesses”¹¹, instituída pelo CNJ. Este Núcleo coordena os dez Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania disponibilizados à população maranhense, mais especificamente nas cidades de São Luís, Imperatriz, Balsas, Bacabal, Caxias, Timon e Chapadinha. Além do atendimento presencial e por via telefônica, esses Centros disponibilizam formulários eletrônicos no site do TJMA, possibilitando o agendamento da conciliação de forma rápida e simples, pelo próprio usuário.

Em síntese, partindo das análises dessa amostra obtida por aspectos pontuais, mas essenciais, do TJMA, os principais problemas que continuam afligindo o Judiciário brasileiro dizem respeito ao descompasso entre estrutura e demanda, o que acarreta acumulação de processos, formando um passivo muito elevado. Consequentemente, resta comprometida a qualidade dos serviços prestados, uma vez que a carga de trabalho se eleva, e inviabiliza a

⁹ CNJ, Gráficos comparativos do Justiça em números. Disponível em: <http://paineis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw_1%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shResumoDespFT>. Acesso em: 23.10.2017

¹⁰ CNJ, Movimento pela Conciliação. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao/movimento-conciliacao-mediacao>>. Acesso em: 05.12.2017

¹¹ Instituída pela Resolução 125/2010 do CNJ. Disponível em: <http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/106908/28112012_1618.pdf>. Acesso em: 23.10.2017

celeridade da prestação jurisdicional.

Entretanto, apesar da complexidade dessa conjuntura, avanços e bons resultados quanto ao Judiciário maranhense devem ser reconhecidos, pois podem ser constatados quantitativamente, como o crescimento do número de sentenças proferidas na última década, aumento da produtividade dos servidores, a elevação dos investimentos em informatização e dos índice de processos eletrônicos, taxa de congestionamento abaixo da média nacional, dentre outros. Dessa forma, continuar desenvolvendo a atividade jurisdicional na perspectiva de gestão de resultados, visando proporcionar qualidade e eficiência ao jurisdicionado, é medida que se impõe, uma vez que “o princípio da eficiência judicial não deve ser uma simples "norma-objetivo", mas sim um "novo paradigma do acesso à Justiça", para que todos os operadores do direito possam buscar a efetiva justiça, que é a virtude mais alta de todas, na filosófica aristotélica” (HESS, 2010, p. 237).

5 CONCLUSÃO

Conforme descrito no decorrer deste trabalho, a ampliação de direitos e a melhoria de acesso ao Judiciário, especialmente trazidos à tona a partir da Constituição Cidadã de 88, e algumas medidas dela decorrentes, como a criação das Defensorias Públicas e dos Juizados Especiais, paralelamente a modernização da sociedade, com mais acesso à informação, são fatores que contribuíram para o demasiado crescimento das demandas no judiciário ao longo dos anos. Tal crescimento, por sua vez, não fora acompanhado, na mesma proporção, por medidas estratégicas e investimentos em recursos humanos e materiais, capazes de administrar satisfatoriamente esse novo contexto institucional.

Dada esta desproporção, o acúmulo de demandas e a decorrente morosidade passaram a ser os traços mais marcantes da Justiça brasileira, o que interferiu, ao longo do tempo, na credibilidade social da instituição e na descrença quanto ao alcance da justiça de forma eficaz. Frente a este contexto desafiador, se faz necessário um gerenciamento da prestação jurisdicional direcionado a apresentar resultados à sociedade, de forma que a prestação jurisdicional possua métodos de controle, sendo constantemente avaliada através de uma gestão voltada à satisfação do cidadão, que anseia por uma Justiça célere, com atuação proba e eficaz.

Assim, ratifica-se que a atuação do Conselho Nacional de Justiça tem propiciado contribuições relevantes nesse sentido, impulsionado o Judiciário para esta modalidade de gerenciamento. Dentre os aspectos dessa contribuição, a atividade de controle administrativo, com o estabelecimento de metas para os Tribunais, e a realização de pesquisas judiciárias são exemplos de avanços. Especialmente quanto às pesquisas, as mesmas representam um universo de informações relevantes, que refletem não apenas um diagnóstico isolado dos Tribunais brasileiros, mas sim inúmeras possibilidades de leituras da sociedade como um todo. E, ao longo do tempo, os métodos e as formas de apresentar os diagnósticos da Justiça tem se modernizado e aperfeiçoado. Especialmente quanto ao relatório “Justiça em Números”, novos parâmetros foram incorporados ao longo dos anos, para promover mais confiabilidade e novas possibilidades de interpretação dos dados compilados anualmente.

Assim, partindo de um recorte dentro desse universo de informações, este trabalho analisou a prestação jurisdicional do Maranhão, ao longo de dez anos, avaliando aspectos como despesas, recursos humanos, gestão processual, produtividade e litigiosidade. Utilizando o parâmetro comparativo, foi apresentada uma análise contextualizada da evolução

do Judiciário Maranhense entre os anos de 2007 a 2016, num contraponto entre a demanda e a estrutura desta esfera do judiciário neste período.

Por esta análise, verificou-se que a despesa total do TJMA quadruplicou entre o início e final da última década, sendo que a maior parcela dessa despesa corresponde aos gastos com recursos humanos; o investimento em informatização também se elevou ao longo do período, bem como o índice de implantação de processo eletrônico, o que denota um aspecto positivo ao seguir a tendência de modernizar a prestação jurisdicional. Já quanto aos recursos humanos, o quantitativo de servidores apresentou aumento significativo, passando da casa dos quatro mil em 2007 para seis mil em 2016, o que levou a uma elevação do seu nível de produtividade ao longo do período; entretanto, o número de magistrado não se alterou de forma relevante, sendo que entre 2007 e 2016 houve um aumento de apenas 60 magistrados no estado, uma média de seis por ano, o que leva a uma excessiva carga de trabalho, conforme fora demonstrado.

Constatou-se ainda que a demanda se manteve numa linha ascendente, triplicando o número de casos novos nesse decurso de tempo, culminando, em 2016, num total de mais de três mil processos por magistrado, contabilizados os casos pendentes que compõem o passivo, e os casos novos do ano. Entretanto, não obstante os aspectos negativos, a taxa de congestionamento do TJMA tem se mantido abaixo da média da Justiça estadual brasileira, e o quantitativo de sentenças e decisões proferidas pela corte apresenta uma linha continuamente crescente ao longo do período analisado. Outro aspecto positivo é que, entre os anos de 2012 e 2013, o referido Tribunal manteve um índice de atendimento à demanda superior a cem por cento, ou seja, nesse período o órgão conseguiu dar vazão a demanda recebida de forma numericamente satisfatória, pois finalizou mais processos do que recebeu. Nesse contexto, pode-se inferir que os gráficos apresentados possibilitaram traçar um breve diagnóstico da Justiça maranhense na última década, com ênfase em indicadores centrais para compreender sua dinâmica.

Assim, analisando conjuntamente toda a abordagem aqui apresentada, o entendimento é de que aquela visão retrógada do serviço público, marcado pela ausência ou mínimo controle, sem padrões de qualidade ou gestão de resultados, está sendo paulatinamente superada, haja vista o maior nível de exigência e criticidade que permeia a sociedade contemporânea, diariamente bombardeada por um fluxo contínuo e intenso de informações, próprio dessa era tecnológica. Esta, portanto, deve ser a perspectiva predominante não apenas no Judiciário, mas em todo ramo do serviço público: prestar

serviços de qualidade, em observância aos ditames legais, respeitando e promovendo a dignidade de cada cidadão.

REFERÊNCIAS

ARMELIN, Donaldo. Uma visão da crise atual do Poder Judiciário. In: MACHADO, Fábio Cardoso & MACHADO, Rafael Bicca (coord.). **A Reforma do Poder Judiciário**. São Paulo: Quartier Latin, 2006, p. 119-140.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16.12.2017.

_____. **Emenda Constitucional n 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 16.12.2017.

_____. **Lei 11.419 de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm>. Acesso em: 18.11.2017.

_____. **Lei 9.800 de 26 de maio de 1999**. Permite às partes a utilização de sistema de transmissão de dados para a prática de atos processuais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9800.htm. Acesso em: 05.10.2017.

CAPPELLETTI, Mauro. **Acesso à justiça**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1988

CASTRO JÚNIOR, Osvaldo Agripin. **A democratização do poder judiciário**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1998.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA(CNJ). I Encontro Nacional do Judiciário. **Carta ao Judiciário**. Brasília, 2008a. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2015/02/ed966676f0fe2743134ff50b3adfd26a.pdf>. Acesso em: 18.11.2017.

_____. **Demandas Repetitivas e a Morosidade na Justiça Cível Brasileira**. Brasília, DF, 2011a. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/03/f7b1f72a0d31cc1724647c9147c4b66b.pdf>. Acesso em: 22.09.2017.

_____. **Metas Nacionais do Poder Judiciário 2009-2012**. Brasília, DF, 2013. Disponível em:< http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-poder-judiciario/metas_prioritarias_2013.pdf>. Acesso em: 23.11.2017.

_____. **Metas Nacionais do Poder Judiciário 2016**. Brasília, DF, 2017a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/05/64acb190bee63682ea4b7f7805f5a cce.pdf>>. Acesso em: 23.11.2017.

_____. **Panorama do acesso à justiça no Brasil, 2004 a 2009**. Brasília, DF, 2011b. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relat_panorama_acesso_pnad2009.pdf>. Acesso em: 22.09.2017.

_____. **Relatório Justiça em Números, ano base 2007**. Brasília, DF, 2008b. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/relatorios/justica_em_numeros_2007.pdf>. Acesso em: 14.10.2017.

_____. **Relatório Justiça em Números, ano base 2008**. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/relatorios/justica_em_numeros_2008.pdf>. Acesso em: 14.10.2017.

_____. **Relatório Justiça em Números, ano base 2009**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/programas/justica-em-numeros/2009/rel-justica-estadual.pdf>>. Acesso em: 14.10.2017.

_____. **Relatório Justiça em Números, ano base 2010**. Brasília, DF, 2011c. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relat_estadual_jn2010.pdf>. Acesso em: 14.10.2017.

_____. **Relatório Justiça em Números, ano base 2011**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/rel_completo_estadual.pdf>. Acesso em: 23.11.2017.

_____. **Relatório Justiça em Números, ano base 2012**. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relatorio_jn2013.pdf>. Acesso em: 23.11.2017.

_____. **Relatório Justiça em Números, ano base 2013**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <ftp://ftp.cnj.jus.br/Justica_em_Numeros/relatorio_jn2014.pdf>. Acesso em: 23.11.2017.

_____. **Relatório Justiça em Números, ano base 2014**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2015/11/491328c33144833370f375278683f955.pdf>>. Acesso em: 23.11.2017.

_____. **Relatório Justiça em Números, ano base 2015**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbbf344931a933579915488.pdf>>. Acesso em: 05.12.2017.

_____. **Relatório Justiça em Números, ano base 2016**. Brasília, DF, 2017b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>>. Acesso em: 23.11.2017.

CHIMENTI, Ricardo Cunha. **Teoria e prática dos juizados especiais cíveis estaduais e federais**. 12ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DEOLINDO, Vanderlei. **Planejamento estratégico em Comarca do Poder Judiciário**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2011. (Coleção Administração Judiciária, v. 12).

FIGUEIREDO, Ricardo. Gestão Processual – mecanismo de efetividade e celeridade da atividade jurisdicional. **Revista TST**, vol. 77, nº. 4, Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/documents/1295387/3482748/Gest%C3%A3o+processual+-+mecanismos+de+efetividade+e+celeridade+da+atividade+jurisdicional.>>. Acesso em: 10.12.2017.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. A crise de gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução. **Escola Nacional de Formação e aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM)**. 2011. 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: 23.10.2017

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: teoria e pesquisa**. Mai – Ago 2006, vol. 22, n. 2, p. 201-210. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2>. Acesso em: 10.12.2017

HESS, Heliana Coutinho. O princípio da eficiência e o Poder Judiciário. **Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 105, p. 211-239, jan. 2010. ISSN 2318-8235. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67899>>. Acesso em: 14.11.2017

MACHADO, Magali Cunha; MIRANDA, Fernando Silveira Melo Plentz. Lei nº. 11.419/06 – Processo Eletrônico. **Revista eletrônica Direito, Justiça e Cidadania**. v.1, n 1, São Roque, 2010, p. 1-24. Disponível em: <www.facsaroque.br/novo/publicacoes/pdfs/magali.pdf>. Acesso em: 18.11.2017

MARINONI, Luis Guilherme. **Teoria Geral do Processo**. 4ª ed. ver. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

NETTO, Francisco Sobreira. **Tecnologia da informação e administração pública**: impactos da implantação do portal transacional de cadastramento de empresas no Estado de São Paulo. 2003. Ed. Braz, São Paulo – SP.

REIS JUNIOR, Francisco Soares. **Dez anos do Conselho Nacional de Justiça**: a experiência de Accountability adotada pelo CNJ nos Tribunais de Justiça estaduais. 1. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.

RUSCHEL, Airton José, et al. O governo eletrônico na gestão do Judiciário. **Revista da ESMESC**. Santa Catarina, v 17, n 23, p. 25-44, 2010. Disponível em: < www.revista.esmesc.org.br > Capa > v. 17, n. 23 (2010) > Ruschel>. Acesso em: 23.10.2017.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009. (Coleção Administração Judiciária, v.8).

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: **Métodos de pesquisa**. Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira (orgs.). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: < www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>, acesso em: 20.04.2016

TAVARES, André Ramos. **Reforma do Judiciário no Brasil pós-88**: (dês) estruturando a justiça: comentários completos à EC n. 45/04. São Paulo: Saraiva, 2005.

VIEIRA, José Luis Leal. **Um novo desafio para o judiciário**: o juiz líder. 2009. Ed. Departamento de artes gráficas do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS. (Coleção Administração Judiciária, v. 3).