
O CNJ e o Planejamento do Judiciário

Ruy Rosado de Aguiar Júnior

1. Os antecedentes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) evidenciam que a razão determinante de sua instalação não era a mesma de experiências similares do continente europeu, nas quais o conselho servira de instrumento para assegurar a autonomia do Judiciário em relação ao Poder Executivo, nem se tinha o objetivo mais alto de planejamento estratégico, que hoje se consolida como função principal. Manifestava-se aqui a preocupação com o controle funcional, para exercício de atividade essencialmente censória.

No Diagnóstico apresentado pelo Supremo Tribunal Federal em 1975, suporte da Emenda Constitucional n. 7/77 (Reforma do Judiciário) e da LOMAN (Lei Orgânica da Magistratura, de 1978), constou:

Assim, sem prejuízo ou absorção das atividades fiscalizadoras ou repressivas dos órgãos competentes das Justiças Federais e das Justiças dos Estados, é mister órgão superior ou Conselho Judiciário Nacional, a quem caiba intervir, dentro de determinados limites, para a supressão de irregularidades mais graves [...]. Tal órgão, estruturado dentro do Supremo Tribunal Federal para manter a independência dos poderes, exerceria ampla função censória, para prover prontamente quando mister¹.

1 BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *Reforma do Poder Judiciário: diagnóstico*. Brasília, 1975. p. 30-31.

Nos trabalhos para elaboração da Constituição da República de 1988, a Comissão Afonso Arinos, instituída pelo Decreto n. 91.450/85, apresentou anteprojeto com a previsão de um Conselho Nacional da Magistratura com competência exclusivamente disciplinar (art. 280, § 1º). Na Comissão de Sistematização do Congresso, foi aprovado projeto com a seguinte redação:

Art. [...]. O Conselho Nacional de Justiça é o órgão de controle da atividade administrativa e do desempenho dos deveres funcionais do Poder Judiciário e do Ministério Público.

Parágrafo único. Lei complementar definirá a organização e funcionamento do Conselho Nacional de Justiça.

O Plenário terminou rejeitando a proposta, mas tanto no anteprojeto quanto no projeto, a ideia era a de instituir um órgão de controle.

Após a vigência da nova Constituição, surgiram projetos de emenda constitucional de autoria do Deputado Helio Bicudo (PEC n. 96/92), da Comissão de Revisão Constitucional, Relator Deputado Nelson Jobim, e do Deputado José Genoíno.

Em agosto de 1996, o Deputado Jairo Carneiro, relator da Comissão Especial da Câmara dos Deputados, apresentou a sua proposta, na qual, pela primeira vez, ficou explicitada a função de planejamento estratégico:

Art. [...]. Definir e fixar, com a participação dos órgãos do Poder Judiciário e das associações representativas das carreiras jurídicas, planos de metas e o planejamento estratégico, e planos e programas de avaliação institucional e do funcionamento do Poder Judiciário, tendo em vista o aumento da eficiência, racionalização, incremento da produtividade e maior eficácia do sistema, garantindo mais segurança, celeridade e maior acessibilidade na realização dos serviços da Justiça.

Para o desempenho de suas funções, tal Conselho acompanharia a execução orçamentária, o plano de investimentos, organizaria um banco informatizado de dados e coordenaria as escolas da magistratura.

Em 1998, encerrando-se a legislatura, os projetos em discussão foram arquivados. O tema retornou em 1999, com emendas do Deputado Aloysio Nunes, da Deputada Zulaiê Cobra e do Senador Bernardo Cabral.

2. A final, foi aprovado o texto que hoje está no art. 103-B da Constituição da República.

O CNJ surgiu como um órgão político-administrativo: político, porque tem assento constitucional e está incumbido de preservar os princípios

constitucionais (art. 103-B e art. 37 da Constituição), e administrativo, porque lhe cabe o controle da atuação administrativa do Poder Judiciário.

Suas decisões são revistas pelo STF, nos termos expostos pelo Ministro Gilmar Mendes:

Ademais, ressalta-se que a ordem constitucional assegura ao CNJ espectro de poder suficiente para o exercício de suas competências, não podendo esta Corte substituí-lo no exame discricionário dos motivos de suas decisões, quando estas não ultrapassem os limites da legalidade e da razoabilidade².

3. O § 4º do art. 103-B da Constituição enumera a competência do Conselho Nacional da Magistratura.

Nos sete incisos desse parágrafo, não consta nenhuma explicitação tão clara e precisa quanto a que estava no Projeto Jairo Carneiro sobre planejamento estratégico, eficiência, acesso e racionalização dos serviços. O que temos nos incisos de I a V é, basicamente, a previsão de ações repressivas a algum descumprimento da legislação vigente. Restam os incisos VI e VII, que dispõem sobre o relatório estatístico semestral e o relatório anual relativo à situação do Judiciário, com proposição de providências. Dessas disposições, disse a Ministra Ellen Gracie: “Quase despercebidas, ao pé do artigo, duas alíneas cuidam de funções que permitiram que as sucessivas administrações do Conselho avançassem nas áreas de gestão e planejamento.”³

Essa imprecisão legislativa, porém, não impediu o CNJ de avançar sobre os temas que mais exigem a firme atuação de um órgão nacional, capaz de abrir os caminhos para o aperfeiçoamento do Judiciário. A função repressiva em grande parte se basta com a simples existência do órgão, efetivada e complementada pela exemplar atuação pontual contra desvios e abusos localizados graças à diligência da Corregedoria.

2 Decisão proferida pelo Ministro Gilmar Ferreira Mendes na MC-MS 27.077/DF. STF. Medida Cautelar no Mandado de Segurança n. 27.077/DF, Relator Ministro Carlos Ayres Britto, *DJe*, 20-2-2008.

3 NORTHFLEET, Ellen Gracie. O Conselho Nacional de Justiça e suas formas de atuação. In: MUSSI, Jorge; SALOMÃO, Luis Felipe; MAIA FILHO, Napoleão Nunes (Org.). *Estudos jurídicos em homenagem ao Ministro Cesar Asfor Rocha*. Ribeirão Preto, SP: Migalhas, 2012. v. 1 (Cesar Asfor Rocha – 20 anos de STJ). p. 334.

4. As competências do CNJ podem ser classificadas em três níveis: organizar e planejar as políticas judiciais; fiscalizar os atos administrativos; acompanhar o cumprimento das regras disciplinares. Certamente, “o âmbito de maior relevo são as ações de organização e planificação,”⁴ porquanto é apenas por meio dessa atuação que os maiores problemas do Judiciário poderão ser enfrentados em e atenuados a um nível adequado, em breve tempo.

Também Pierpaolo Bottini, ao enumerar as competências específicas do CNJ, considera como mais importante a de reunir dados estatísticos, analisá-los e propor políticas judiciais, além da regulamentação e da padronização de atividades fundamentais⁵.

5. O CNJ veio em boa hora: no momento em que se agravava o descompasso entre a prestação jurisdicional e a expectativa social, frustração cuja profundidade é proclamada por todos que se aproximam do foro, e cujas causas são conhecidas⁶.

A Emenda Constitucional n. 45 impôs imediata mudança de um sistema positivista e burocrático, descomprometido com o resultado, apegado ao legalismo e à fórmula, para um sistema aberto, preocupado com a realização dos valores sociais, de urgência inadiável, consagrados pelos princípios da eficiência, da eficácia e da razoabilidade.

6. A melhoria de um serviço que se espraiava pelo vasto território do país, cuja insuficiente estrutura administrativa vem de anos, somente pode ser tentada mediante um trabalho de planejamento estratégico que compreenda a gama desses múltiplos elementos, sem esquecer que os homens envolvidos nessa tarefa estão afeitos a sua independência e são zelosos dela, e que os princípios podem ser colidentes, tais como a exigência de rapidez processual e o direito de defesa.

4 CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. *Justiça célere e eficiente*: uma questão de governança judicial. São Paulo: LTr, 2010. p. 60.

5 BOTTINI, Pierpaolo Cruz. A reforma do Judiciário e o Conselho Nacional de Justiça. *Boletim IBCCrim*, São Paulo, n. 146, p. 2-3, jan. 2005.

6 Excelente resumo está no Parecer do Senador Bernardo Cabral sobre a PEC n. 29/2000, apresentado à Comissão de Constituição e Justiça do Senado Federal. SENADO FEDERAL. Parecer n. 1.035, de 2002. Da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, sobre as Emendas n.s 106 a 239, de Plenário, oferecidas em primeiro turno, à Proposta de Emenda à Constituição n. 29, de 2000, que introduz modificações na estrutura do Poder Judiciário. Relator: Senador Bernardo Cabral. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/atividade/materia/getPDF.asp?t=37592&tp=1>>. Acesso em: 4 fev. 2015. p. 3.

7. A doutrina tem sido generosa com o CNJ, majoritariamente aplaudido e apoiado, recebendo a confiança de quem nele deposita a esperança de profundas modificações. Atribuiu-se-lhe:

(i) exercer

a gestão compartilhada do Poder Judiciário Nacional, conducente à progressiva eliminação de 'discriminações territoriais' no que tange aos perfis dos diversos aparatos jurisdicionais da União e dos Estados, em prol do princípio da isonomia. Isso vale tanto para direitos, vantagens e condições de trabalho de juízes e serventuários, como para serviços postos à disposição dos jurisdicionados, terrenos em que, de regra, não se justificam tantas disparidades regionais⁷;

(ii) atuar como centro de pensamento estratégico do Poder Judiciário, conforme afirma Ellen Gracie: "Comungávamos (referia-se ao Min. Cesar Asfor Rocha) do entendimento de que o CNJ encontrava sua melhor vocação ao atuar como centro de pensamento estratégico do Poder Judiciário"⁸;

(iii) organizar o Judiciário de modo a garantir o acesso a uma Justiça célere e eficaz⁹;

(iv) configurar-se como "centro irradiador de boas práticas de gestão – um centro de pensamento estratégico do Judiciário"¹⁰;

(v) tornar-se o

responsável pelas principais políticas públicas do Poder Judiciário, o que nós não tínhamos. [...] cada tribunal cuidava de si, não havia políticas

7 COSTA, Flávio Dino de Castro e. *Autogoverno e controle do Judiciário no Brasil: a proposta de criação do Conselho Nacional de Justiça*. 2001. 148 f. Dissertação (Mestrado em Direito Público) – Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal, Universidade Federal de Pernambuco, Brasília, 2001. p. 108.

8 NORTHFLEET, Ellen Gracie. O Conselho Nacional de Justiça e suas formas de atuação. In: MUSSI, Jorge; SALOMÃO, Luis Felipe; MAIA FILHO, Napoleão Nunes (Org.). *Estudos jurídicos em homenagem ao Ministro Cesar Asfor Rocha*. Ribeirão Preto, SP: Migalhas, 2012. v. 1 (Cesar Asfor Rocha – 20 anos de STJ). p. 330.

9 CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. *Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial*. São Paulo: LTr, 2010. p. 52.

10 NORTHFLEET, Ellen Gracie. O Conselho Nacional de Justiça e suas formas de atuação. In: MUSSI, Jorge; SALOMÃO, Luis Felipe; MAIA FILHO, Napoleão Nunes (Org.). *Estudos jurídicos em homenagem ao Ministro Cesar Asfor Rocha*. Ribeirão Preto, SP: Migalhas, 2012. v. 1 (Cesar Asfor Rocha – 20 anos de STJ). p. 335.

nacionais. [...] Essas políticas públicas são muito mais importantes para o Poder Judiciário do que as punições em si, que são pontuais¹¹;

(vi) ter como fundamental contribuição

a capacidade de armazenar e sistematizar dados e informações sobre o funcionamento do PJ, pela missão de planejar a longo prazo as políticas judiciárias de acesso à justiça, de estruturação e modernização do Poder Judiciário e de fomento às boas práticas de prestação jurisdicional, e, por fim, pela capacidade de gerenciar um plano de etapas a ser implementado em todo o país¹².

8. Para o desempenho dessas suas atribuições, coube ao CNJ utilizar-se dos conceitos que a ciência da administração fornece.

O Judiciário tem como missão prestar a jurisdição, garantindo amplo acesso e serviço de boa qualidade. Essa identificação é o primeiro passo para tomar decisões, definir as políticas públicas, escolher estratégias e definir os objetivos.

São duas, portanto, as questões principais: o acesso e a qualidade.

9. Um Estado democrático, que se quer justo e solidário, deve garantir o direito fundamental de acesso à Justiça. A solução desse problema em parte está fora do Judiciário, dependente de leis e dos bons serviços da Defensoria Pública; mas em parte pode ser, com certa facilidade, resolvido no âmbito judicial.

A expressão “acesso à justiça” compreende duas finalidades: o sistema deve ser igualmente acessível a todos; o sistema deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos¹³.

Os garantistas atribuem especial ênfase ao direito de acesso: os poderes do Estado têm obrigação de satisfazer os direitos sociais e garantir a tutela judiciária¹⁴.

11 Depoimento de Sergio Renault, citado por BOUCAULT, Carlos Eduardo de Abreu. Institucionalização e Constitucionalização do Conselho Nacional de Justiça: a expressão de uma instância conflitiva no Poder Judiciário e seu reflexo na garantia ao princípio isonômico como exercício dos direitos individuais. In: BRANDÃO, Cláudio (coord.). *Direitos humanos e fundamentais em perspectiva*. São Paulo: Atlas, 2014. p. 372.

12 BASTOS, Mário Thomaz. Conselho Nacional de Justiça e o controle do Poder Judiciário. *Revista do Tribunal de Contas da União*, Brasília, v. 35, n. 99, p. 10, jan.-mar. 2004.

13 CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à justiça*. Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: S. A. Fabris, 1988. p. 8.

14 FERRAJOLI, Luigi. *Direito e razão: teoria do garantismo penal*. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: RT, 2006. p. 790.

O direito de acesso à justiça implica o acesso a um serviço adequadamente organizado¹⁵.

O problema do acesso à justiça está hoje vinculado às ações de consumo, que existem principalmente pelo inacreditável descaso das agências reguladoras de exercerem sua função. A situação mais característica está na instalação de Juizados Especiais Cíveis em aeroportos, para atender passageiro insatisfeito: o que deveria ser resolvido facilmente pela agência reguladora é motivo de uma ação judicial, com todos seus percalços. Garantiu-se o acesso, mas custou demais para todos e ele era desnecessário.

10. Não basta facilitar o ingresso. É preciso evitá-lo, quando possível e, promovida a ação, dar-lhe resposta adequada, e em tempo útil.

Mas o nosso histórico não é estimulante. Basta citar o exemplo dos julgamentos das demandas de pequenos poupadores, que desde a década de oitenta buscam em juízo a reposição dos valores que perderam com sucessivos, antigos e fracassados planos econômicos. Uma Justiça que demora trinta anos para decidir qual o índice de correção monetária de diminutos depósitos bancários (sem que ainda se tenha perspectiva do efetivo pagamento) está a merecer uma profunda reformulação, que não será alcançada com medidas paliativas, mutirões, boa vontade de conciliadores, alteração do nome ou supressão de alguns recursos etc. Iniciativas boas, mas absolutamente insuficientes.

A morosidade – principal queixa que se faz contra o foro – decorre de uma série de fatores que somente poderá ser superada mediante a visão global do fenômeno judicial. Apesar de sua importância, e “a despeito de todo o debate travado em torno dos pesados custos processuais, não temos no Brasil um estudo científico que demonstre, efetivamente, o peso dos emolumentos judiciais e do tempo gasto na entrega da prestação jurisdicional”¹⁶. Os determinantes da demora são múltiplos, peculiares ao local, à característica do ramo judicial, à diversidade humana, ao tempo, às condições físicas, tudo envolto em uma aura cultural conservadora, patrimonialista, hierarquizada. O defeito começa nos bancos acadêmicos, que se satisfazem com a repetição do texto da lei (preferentemente processual), consolida-se nos concursos, que valorizam a memória e não se

15 GRINOVER, Ada Pellegrini. *O processo em evolução*. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998. p. 9.

16 NORONHA, João Otávio de. O custo do processo. Avaliação e análise. *Revista CEJ*, Brasília, ano 5, n. 13, p. 116, jan.-abr. 2001.

preocupam com a gestão, e se prolonga, como não poderia deixar de ser, nas varas e nos tribunais, com desprezo ou simples ignorância dos princípios da boa administração.

Para enfrentar a morosidade, Fabri enumerou os critérios mais aceitos pelos tribunais europeus: políticas de governança, políticas estruturais, políticas processuais e políticas de gestão¹⁷. Aplicando-os, eles obtiveram bons resultados, com drástica redução temporal. Mas não podemos nos iludir com prazos de três anos para conclusão dos procedimentos, mesmo de dois, para certas demandas (trabalhistas, paternidade, idosos, saúde), como recomendado pelo Tribunal Europeu de Direitos Humanos, mas pelo menos podemos nos dedicar ao estudo da organização judicial desses países para saber por que alcançaram esses resultados.

11. O CNJ tem usado dos instrumentos que podem conduzir à realização de sua missão.

Em primeiro, cuidou do planejamento estratégico.

Planejar é o procedimento formal destinado a produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.

Planejamento estratégico tem sido definido como a primeira etapa para estruturar um pensamento que tenha condições de ser eficaz e competitivo. Ansoff define-o como a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização entre os dois extremos, que deveria satisfazer do melhor modo possível os objetivos da organização¹⁸.

O planejamento serve de meio para atingir os objetivos definidos pelas políticas públicas, estas consideradas como definidoras dos fins da ação governamental.

12. O CNJ é o formulador da política do Judiciário e o elaborador do seu planejamento estratégico.

Nesse mister, cabe-lhe adequar o Judiciário aos princípios da administração pública de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

17 CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. *Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial*. São Paulo: LTr, 2010. p. 234.

18 WIEDEMANN NETO, Ney. *Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2010 (Coleção administração judiciária, v. 9). p. 27.

Acentuo o princípio constitucional da eficiência, que deve presidir toda atividade da Justiça, a começar pela razoabilidade temporal. Para isso, é preciso estabelecer mecanismos de controle e racionalização dos procedimentos, introduzir a figura do juiz-administrador, com disposição de atuar como tal, com conhecimento suficiente a fim de implantar um regime de racionalização de tarefas, com menores custos, planejamento, controle na execução e avaliação periódica dos resultados. Tanto se aplica aos tribunais, ao juiz diretor do foro e ao juiz na sua vara. Estudos e experiências nesse sentido já acontecem¹⁹⁻²⁰.

Cabe ao CNJ fazer valer o princípio constitucional da eficiência, para substituir um modelo burocrático por um conjunto racional de técnicas gerenciais que enfatizem o resultado²¹, a fim de instalar políticas públicas de justiça célere e efetiva, com o uso do melhor instrumental da ciência da administração pública.

Numa ideia muito geral, eficiência significa fazer acontecer com racionalidade, o que implica medir os custos que a satisfação das necessidades públicas importa em relação ao grau de utilidade alcançado.²²

Para o Judiciário, eficiência dos serviços significa melhorar as práticas procedimentais, garantir sua celeridade; melhorar a relação custo-bene-

19 Leia-se a excelente dissertação de Ney Wiedemann Neto, apresentada na conclusão do curso de mestrado em administração da justiça, realizado em convênio com a FGV: WIEDEMANN NETO, Ney. *Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2010 (Coleção administração judiciária, v. 9).

20 A primeira questão a resolver diz com a aceitação da própria ideia de um juiz administrador. Afirma-se que tal tarefa deve ser atribuída a um técnico em administração, reservando-se ao juiz a função jurisdicional, indelegável. É a conclusão a que chega Pedro Madalena: compreensão da existência da divisão do trabalho em atividades-fim e intermediárias, de modo que os magistrados sorteados na distribuição de processos judiciais sejam recomendados a não assumir funções naquelas atividades não jurisdicionais, em homenagem ao princípio de racionalização do trabalho pela técnica de organização e métodos na área de recursos humanos. MADALENA, Pedro. Modelo de gestão judiciária na Justiça Estadual. *Revista CEJ*, Brasília, ano 17, n. 59, p. 40, jan.-abr. 2013.

21 CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. *Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial*. São Paulo: LTr, 2010. p. 223.

22 SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional Positivo*. 29. ed. rev. e atual. até a Emenda Constitucional n. 53, de 19-12-2006. São Paulo: Malheiros, 2007. p. 671.

fício, ampliar a transparência; promover o uso de ferramentas tecnológicas, tais como lembrado por Sérgio Tejada Garcia²³. Em especial, o uso do processo eletrônico, do precatório eletrônico, da penhora *on-line*, das certidões de antecedentes por via eletrônica, do controle eletrônico de cumprimento de penas etc. Ainda chegaremos ao processo à distância, tudo sendo realizando pela internet. Mas não basta implantar a inovação, impende fiscalizar a sua correta aplicação, cabendo perguntar, por exemplo, de que modo está sendo cumprida pelos bancos a penhora *on-line*, quando são eles os devedores.

13. Tem sido feita a distinção entre eficiência, eficácia e efetividade. O conceito de eficiência estaria associado à responsabilidade predominantemente operacional (fazer certo); eficácia traduz a responsabilidade predominantemente gerencial (fazer a coisa certa), enquanto a efetividade consiste na junção da eficácia e da eficiência, com a verificação do grau de realização dos resultados esperados, apurada nos planos de metas e seus relatórios²⁴.

De acordo com os administrativistas, eficiência é a relação entre os produtos – sejam bens ou serviços – e os recursos. A administração será mais eficiente se conseguir mais produtos com os mesmos ou menores recursos. Eficácia é a relação entre os produtos e a meta projetada. A administração será eficaz se conseguir alcançar o resultado esperado. Efetividade é a relação entre os produtos e o ambiente: a administração será efetiva se os seus produtos causarem impacto positivo aos beneficiários.

No âmbito judicial, a eficiência significa produzir mais com menos recursos, de acordo com o planejado, de modo a satisfazer a expectativa da sociedade a respeito dos seus serviços.

14. A ideia da eficiência está ligada à da desburocratização, providência que vem para debelar essa doença genética herdada de nossos

23 GARCIA, Sérgio Tejada. Sistema de processo eletrônico: entrevista do Secretário-Geral do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). *Interesse Público*: revista bimestral de direito público, Belo Horizonte, ano 12, n. 62, p. 226, jul.-ago. 2010.

24 GALATTI, Lana Lígia. O Poder Judiciário sob o crivo da efetividade: diagnóstico e planejamento como meios reais de adequação. In: JORNADA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2, 2011, Brasília, DF. [Anais...]. Brasília, DF: Escola de Magistratura Federal da 1ª Região, 2012 (Coleção Jornada de Estudos Esmaf, 11). p. 78.

ancestrais, cultivada nas faculdades e aplicada entusiasticamente na prática forense, muitas vezes para nos liberar do serviço, e outras muitas para nos eximir de responsabilidades.

O princípio da desburocratização e da eficiência implica que a administração pública deva organizar-se por forma a possibilitar uma utilização racional dos meios ao seu dispor, simplificando tanto as suas operações como o relacionamento com os cidadãos²⁵.

Piquet Carneiro, eminente jurista dedicado ao aperfeiçoamento de nossas instituições públicas e de sua desburocratização, inclusive judiciais, explicou:

O princípio basilar da *new public management* é o de que as organizações públicas podem ser gerenciadas atendendo aos imperativos da *performance*, combinando eficiência, efetividade e qualidade no atendimento às demandas por serviços públicos, desde que arranjos institucionais adequados possibilitem tal combinação²⁶.

Só o planejamento estratégico, com rigorosa fiscalização, poderá impedir que bons planos sofram com a má execução. Cito o exemplo dos juizados especiais, para o que dediquei boa parte do meu tempo, colaborando na redação dos textos legais e na implantação dos sistemas estadual e federal. É reconhecida como a providência que, antes da criação do CNJ, mais eficazmente colaborou para ampliar o acesso à Justiça e limitar o tempo do processo. Mas, desacompanhada de uma boa gestão, vista como uma justiça de segunda categoria, desmerecedora de recursos e da atenção das administrações, está hoje abarrotada de processos pendentes, demorados, com procedimentos que repetem o formalismo ordinário (o julgado da Turma Recursal, que poderia se limitar à confirmação da sentença, hoje tem servido para verdadeiras aulas de erudição jurídica). Isto é, o que nasceu para ser despojado, simples e rápido, caiu na vala comum da despreocupação com o resultado. Bacelar informa que a *Small Claims Court*, de Nova York, possui três juízes e 1.200 árbitros – conciliadores,

25 NOBRE JÚNIOR, Edilson Pereira. Administração pública e o princípio constitucional da eficiência. *Boletim de Direito Administrativo*, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 42, jan. 2006.

26 CARNEIRO, João Geraldo Piquet. Os ciclos de avanço e retrocesso no Estado brasileiro. *Reforma gerencial*: revista do Ministério de Administração Federal, Brasília, n. 4, p. 26, nov. 1998.

que julgam cem mil casos por ano²⁷. Qual a razão de não nos organizarmos para isso?

15. A boa gestão administrativa significa adotar um modelo gerencial que garanta a racionalização do uso dos recursos financeiros, humanos e físicos, para o fim de garantir a produção de resultado. O art. 93, inciso XIII, da Constituição, sinaliza nesse sentido.

Não é com a visão burocrática e antiga, de simplesmente duplicar ou triplicar o número de juízes e de servidores, ou construindo mais e maiores prédios, que será atingida a meta de uma prestação jurisdicional adequada. Mesmo porque o Estado não suportaria essa infinda multiplicação de despesas, sem um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Certa vez, fiz levantamento das despesas com o Judiciário em alguns países, com dados obtidos nas respectivas embaixadas, e os comparei com os do Brasil: (i) a despesa do *orçamento público da União* com relação ao Judiciário Federal era àquele tempo de 3,42 %, descontado aí o serviço da dívida e o dos precatórios. A despesa de conta dos Estados membros com a Justiça Estadual alcança em média 6 % da receita líquida do Estado; (ii) na França, em 1996, a Justiça recebia 1,51 % do orçamento geral do Estado; em 2001, foram-lhe destinados valores equivalentes a 1,68 % do orçamento geral do país. Naquele mesmo ano, na Itália, a Justiça gastou 1,45 % do orçamento geral; a Alemanha, 1,85 % do orçamento; os Estados Unidos, 1,35 %. Quanto à Alemanha, que apresenta o maior percentual, devemos lembrar que, depois da Segunda Guerra, foi adotada decisão política de reorganizar a sua prestação jurisdicional, além das despesas com a modernização do Leste.

Faço essa referência para evidenciar que já gastamos, na proporção de nossa receita pública, e de acordo com a riqueza do país, quantia proporcionalmente superior à dos países ricos. A solução não está na duplicação ou triplicação das despesas, o que seria insuportável, mas na completa reformulação do modo de prestar a justiça, abandonando o modelo falido, que nos levou ao caos mostrado nos números estatísticos.

16. Na definição de Hely Lopes Meirelles:

Ato de gestão é todo aquele que ordena a conduta interna da administração e de seus servidores, ou cria direitos e obrigações entre ela e os

27 BACELAR, Roberto Portugal. *Juizados especiais: a nova mediação paraprocessual*. São Paulo: RT, 2004. p. 710.

administrados, tais como os despachos que determinam a execução de serviços públicos, os atos de provimento de cargo e movimentação de funcionários, as autorizações e permissões, os contratos em geral²⁸.

A gestão administrativa no Judiciário pode estender-se não apenas ao serviço cartorário, mas à própria condução do processo, o que no Brasil ainda hoje é visto como quebra de imparcialidade e perda de independência. No entanto, a *Harvard Law Review*, já em 1982, publicava artigo para descrever a crescente participação dos juízes na administração do processo:

In growing numbers, judges are not only adjudicating the merits of issues presented to them by litigants, but also are meeting with parties in chambers to encourage settlement of disputes and to supervise case preparation. Both before and after the trial, judges are playing a critical role in shaping litigation and influencing results²⁹.

17. Para realizar os princípios constitucionais que presidem a administração da Justiça, há dificuldades a enfrentar.

Uma delas é o nosso amadorismo, que preside a administração da justiça, conforme as palavras do Ministro Gilson Dipp:

No nosso país, em termos de administração da justiça, fomos ou somos amadores. [...] No Brasil, não temos a figura do administrador judicial como ocorre nos EEUU, em que um profissional na carreira própria, organizada até em sindicatos, especializa-se em cursos universitários e pós-graduação. Essa figura é contratada específica e profissionalmente para ser o administrador das Cortes de Justiça dos Estados Unidos. [...] Penso, ainda, que haja a necessidade de órgãos permanentes no seio dos tribunais federais e das seções judiciárias voltados para a administração da atividade fim, e outros para a administração da atividade meio, permanentemente observada pelos tribunais e pelas seções judiciárias³⁰.

A outra está nas diversidades geográficas, a impor modos e formas de atuar absolutamente diversas. Certa vez, fui procurado pela Desem-

28 MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 24. ed. atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Delcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 1999. p. 79.

29 RESNIK, Judith. Managerial Judges. *Harvard Law Review*, Cambridge, v. 96, n. 2, p. 376, Dec. 1982.

30 DIPP, Gilson Langaro. A realidade da administração da Justiça Federal. *Revista CEJ*, Brasília, ano 5, n. 13, p. 104-105, jan.-abr. 2001.

bargadora Selene Almeida, quando Coordenadora dos Juizados Especiais da 1ª Região, para irmos ao Ministro da Marinha a fim de solicitar um navio para o Juizado da Amazônia. Nada mais estranho, mas o Almirante de pronto acolheu a ideia e, na verdade, o único meio de prestar a jurisdição para milhares de ribeirinhos seria com um barco. Há peculiaridades climáticas, a influir no horário de funcionamento dos cartórios, distâncias, meios alternativos de transporte, arraigados costumes e hábitos culturais. “Somos ilhas no tocante à administração”³¹.

Também importa o perfil do magistrado, afeito ao trabalho solitário e independente, cioso da sua independência funcional.

Essas circunstâncias impõem ao órgão incumbido do planejamento nacional atenção especial a tais idiosincrasias, a fim de que a norma tenha suficiente flexibilidade para ajustar-se ao meio e seja suficientemente forte e razoável para se impor às resistências. Caso contrário, será mais uma das muitas disposições inaplicadas.

18. Daí a necessidade imperiosa de conhecimento da realidade, com a formação de um banco informatizado de dados, o qual, por sua vez, depende de uniformização dos registros. Começam por aí as dificuldades, pela falta de um sistema padronizado de registro de dados, especialmente na área processual, e foi esse o primeiro passo do CNJ para se apoderar de informações necessárias a fim de cumprir sua tarefa de planejar, mediante a Resolução n. 49/2007. O CNJ começou por formar *Thesaurus* único, com a elaboração de relatórios estatísticos, sendo o último publicado recentemente sobre o primeiro semestre de 2014. É impossível dispensar tratamento global, se faltarem dados e informações uniformes e completas, que permitam avaliação da realidade, a comparação e a identificação das deficiências.

19. Referente à competência, a atuação do CNJ sempre enfrentará duas resistências: uma, fundada no princípio da separação dos poderes e o seu poder regulamentar; outra, no princípio federativo, em confronto com atos dos tribunais estaduais.

A Emenda Constitucional n. 45 (art. 103-B, parágrafo 4º, I) atribuiu ao CNJ a competência de zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providência.

Os constitucionalistas que escreveram recente *Curso de Direito Constitucional* registraram: “Competência de grande significado institucional,

31 LEITE, Paulo Roberto Saraiva da Costa. A importância de aprimorar a Administração da Justiça. *Revista CEJ*, Brasília, ano 5, n. 13, p. 101, jan.-abr. 2001.

nesse contexto, é aquele referente à expedição de atos regulamentares. É uma das atribuições que, certamente, tem ensejado maiores contestações e polêmicas³².

O regulamento da competência do CNJ não corresponde ao conceito de ato normativo expedido por decreto do Chefe do Poder Executivo para explicitar o modo e a forma de execução das leis, mas, sim, é ato normativo primário, derivado diretamente da Constituição para aplicar seus princípios naquelas matérias de competência do CNJ. Independe de lei e se situa no mesmo nível desta.

Constou do voto do Relator, Ministro Carlos Ayres Britto, na ADC 12-6/DF, sobre a Resolução n. 7 do CNJ, referente ao nepotismo:

A Resolução n. 7, de 2005 se dota, ainda, de caráter normativo primário, dado que arranca diretamente do § 4º do art. 103-B da Carta-cidadã e tem como finalidade debulhar os próprios conteúdos lógicos dos princípios constitucionais de centrada regência de toda a atividade administrativa do Estado, especialmente o da impessoalidade, o da eficiência, o da igualdade e o da moralidade³³.

Além do reconhecimento da sua constitucionalidade, também tem sido atribuída ao regulamento do CNJ qualidade de autoexecutoriedade:

Já se decidiu que os regulamentos expedidos pelo CNJ, formalmente veiculados por meio de resoluções, são atos normativos de aplicação direta, ou autoexecutória, pois prescindem da prática de qualquer outro ato administrativo para que suas determinações operem efeitos imediatos³⁴.

Faço dois registros: (a) os regulamentos não atingem, como é óbvio, o STF³⁵; (b) a par da tese da aceitação, há quem sustente que o CNJ não tem competência para regulamentar dispositivo constitucional³⁶.

32 MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. *Curso de direito constitucional*. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 939.

33 Voto do Relator, Ministro Carlos Ayres Britto, na ADC 12-6/DF. STF. Ação Declaratória de Constitucionalidade n. 12-6/DF. Tribunal Pleno, Relator Ministro Carlos Ayres Britto, j. 20-8-2008.

34 BADIN, Luiz Armando. O Conselho Nacional de Justiça: pedra angular da reforma constitucional do Poder Judiciário. *Revista Brasileira de Estudos Constitucionais – RBEC*, Belo Horizonte, v. 3, n. 9, p. 33, jan.-mar. 2009.

35 STF. Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 3.367-1/DF. Tribunal Pleno, Relator Ministro Cezar Peluso, j. 13.4.2005.

36 ANDREATO, Danilo. A ilegitimidade do CNJ para regulamentar a atividade jurídica e outras críticas. *Consulex: revista jurídica*, Brasília, v. 10, n. 224, p. 56, maio 2006.

20. O poder normativo do CNJ é uma questão em aberto, que ressurgiu de tempos em tempos, conforme o conteúdo dos atos regulamentares expedidos por ele. A mudança do modelo de governança em nível nacional cria compreensivelmente pontos de atrito, seja por alegada invasão à competência jurisdicional (alteração de decisão em julgado de mandado de segurança, regulamento sobre a execução de pena), seja por quebra da autonomia estadual (disposição sobre o teto remuneratório dos juízes, procedimento de suspeição, rito da prisão em flagrante etc.). Na verdade, a paisagem mudou, e tanto as justiças como o próprio CNJ devem encontrar um saudável nível de mútua compreensão, partindo da distinção proposta por Humberto Theodoro Júnior: há que distinguir entre os atos administrativos discricionários e atos administrativos vinculados. Em relação àqueles, o CNJ somente poderá analisar a legalidade do ato, e não o mérito (isto é, o juízo de conveniência e oportunidade exercido pelos membros ou órgão judiciários). Em relação, porém, aos atos administrativos vinculados, em face de a lei determinar todos os seus elementos, o controle será pleno, pois inexistente vontade subjetiva da administração dos membros ou órgãos dos tribunais na sua edição³⁷.

21. É difícil resolver o conflito entre os atos do CNJ e a autonomia reservada aos Tribunais, litígio que se reproduz pelas mais diversas razões e em todas as esferas, tema que a Emenda não resolveu satisfatoriamente. Penso que, tendo o CNJ competência para controlar a atuação administrativa e financeira, e a de zelar pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, tem ele o poder de dispor sobre o regramento da política pública para o Poder Judiciário Nacional, único meio de aplicar de modo uniforme e nacionalmente os princípios da racionalização e da eficiência. Além disso, e muito especialmente, o art. 103-B, § 4º, II, atribui ao CNJ a competência para zelar pela observância do art. 37.

É dos tribunais a competência reservada para fazer atuar as leis e a Constituição, dispondo sobre a sua organização judiciária, respeitando inclusive os regulamentos expedidos pelo CNJ, naquilo que for da sua competência.

O tema relativo à autonomia dos Tribunais foi assim examinado pelo Professor Luís Roberto Barroso, hoje Ministro do STF, em 2005:

37 THEODORO JÚNIOR, Humberto. O Conselho Nacional de Justiça: enfoque de direito comparado. *Revista Magister de direito civil e processual civil*, São Paulo, v. 10, n. 56, p. 64, set.-out. 2013.

Embora o Judiciário conte com órgãos estaduais, a Constituição estabelece igualmente não apenas órgãos nacionais – como os Tribunais Superiores – mas também princípios nacionais e uma competência legislativa de caráter nacional, que deve regular a manifestação uniforme do Poder Judiciário como um todo. Ora bem, o CNJ é um órgão nacional integrante da estrutura do Judiciário e não um órgão de ente central ou dos entes locais. [...] Não se cogita aqui de qualquer esvaziamento da autonomia atribuída aos entes federados ou de restrição à sua participação na formação da vontade nacional, elementos essenciais do princípio da forma federativa de Estado.”³⁸

É a mesma fundamentação de Flavio Dino: “Tal garantia – como o art. 99 da Constituição indica, é do Poder Judiciário, daí porque nada ampara a sua transformação em autonomia absoluta de cada Tribunal isoladamente”³⁹.

22. Para resumir, pois, registro que “o primeiro grande passo de transformação do Judiciário brasileiro ocorreu com a criação dos juizados especiais, principalmente no âmbito federal. [...] A segunda transformação foi impulsionada pela EC n. 45/2004, que criou o CNJ”⁴⁰.

O CNJ tem como principal missão superar a carência de um planejamento estratégico do sistema judicial brasileiro e zelar pela sua implementação. Não concordo, portanto, com a tese de que ao CNJ não foi conferida nenhuma responsabilidade na definição das diretrizes de uma política nacional de solução de litígios e tampouco sua implementação⁴¹. Ao contrário, esta é a sua primeira atribuição, que lhe acarreta a grave responsabilidade de conhecer, analisar, pensar, inovar e aperfeiçoar o Judiciário em nível nacional.

38 BARROSO, Luís Roberto. Constitucionalidade e legitimidade da criação do Conselho Nacional de Justiça. *Interesse Público*: revista bimestral de direito público, Belo Horizonte, v. 6, n. 30, p. 34, mar.-abr. 2005.

39 COSTA, Flávio Dino de Castro e. *Autogoverno e controle do Judiciário no Brasil*: a proposta de criação do Conselho Nacional de Justiça. 2001. 148 f. Dissertação (Mestrado em Direito Público) – Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal, Universidade Federal de Pernambuco, Brasília, 2001. p. 118.

40 CASTRO, Dayse Starling Lima. Juízes gestores. In: JORNADA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2, 2011, Brasília, DF. [*Anais...*]. Brasília, DF: Escola de Magistratura Federal da 1ª Região, 2012 (Coleção Jornada de Estudos Esmaf, 11). p. 42.

41 O ilustre Professor Leonardo Greco, em GRECO, Leonardo. A reforma do Poder Judiciário e o acesso à justiça. *Revista dialética de direito processual*, São Paulo, n. 27, p. 86, jun. 2005.

A Resolução n. 70/2009 e a Resolução n. 198/2014 definiram o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário, identificando como sua missão realizar a justiça, para ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social, com valores a preservar, tais como a ética, a acessibilidade, a modernidade, a probidade e a transparência etc., com objetivos bem definidos a serem alcançados mediante a realização de metas. É importante consignar que tal planejamento resultou do consenso dos tribunais, reunidos em encontros nacionais e regionais.

Menciono, ainda, duas resoluções: a Resolução n. 49/2007, sobre o banco de dados, pela sua importância como suporte ao trabalho de planejamento, e a Resolução n. 75/2009. Na opinião de Nalini, magistrado exemplar, sempre atento ao aperfeiçoamento do Judiciário, “talvez o melhor produto do CNJ nesse lustro de funcionamento seja o conteúdo da Resolução n. 75/2009, a contemplar os concursos públicos para ingresso na magistratura. [...] A modificação dos critérios de seleção é a chave da verdadeira transformação da Justiça.”⁴²

Penso que vale transcrever, pela qualificação intelectual do seu autor, o depoimento de Cândido Rangel Dinamarco:

Nesse quadro, o CNJ foi um alívio. Com independência e sem vinculações perversas, tem sido capaz, mediante os controles serenos e equilibrados que realiza, de atacar focos das notórias falhas do Poder Judiciário brasileiro. Ao contrário de ser um fator de supressão de independência dos juízes, quando bem conduzido, ele vem se comportando como eficiente esteio para essa independência, especialmente lá onde notoriamente os juízes referenciam o arrogante e oportunista chefe político⁴³.

23. Esse período de dez anos, tempo de instalação e experimentação, tem saldo positivo de atuação. Nem sempre as decisões do CNJ corresponderam ao esperado, nem sempre acertaram no mérito, nem sempre guardaram os limites impostos à sua atuação, mas o conjunto de seu desempenho, nesses dez anos, justificou sua criação.

Mas é preciso reconhecer que planos e metas para melhorar os serviços, aumentar a produtividade, eliminar gargalos burocráticos, agilizar

42 NALINI, José Renato. Conselho Nacional de Justiça: um marco no Poder Judiciário. *Consulex*: revista jurídica, v. 13, n. 310, p. 30, dez. 2009.

43 DINAMARCO, Cândido Rangel. *Instituições de direito processual civil*. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2009. v. 1, p. 420.

distribuição de processos etc., são insuficientes: incidem sobre um sistema judicial estruturalmente inadequado para atender à demanda. A ordem judiciária do Brasil carece urgentemente de mudanças profundas, muitas de ordem legislativa, e até constitucional, outras de parte da administração pública. Espera-se que o CNJ, no exercício da sua competência de propor providências (art. 103-B, § 4º, VII, da Constituição), sem amarras que possam decorrer da “captura” pelos setores interessados, invista no caminho das inadiáveis reformas de base e exerça seu poder político para ser o promotor da mudança da nossa anacrônica ordem judiciária.

REFERÊNCIAS

- ANDREATO, Danilo. A ilegitimidade do CNJ para regulamentar a atividade jurídica e outras críticas. *Consulex: revista jurídica*, Brasília, v. 10, n. 224, p. 56-60, maio 2006.
- BACELAR, Roberto Portugal. *Juizados especiais: a nova mediação paraproces-sual*. São Paulo: RT, 2003.
- BADIN, Luiz Armando. O Conselho Nacional de Justiça: pedra angular da reforma constitucional do Poder Judiciário. *Revista Brasileira de Estudos Constitucionais – RBEC*, Belo Horizonte, v. 3, n. 9, p. 27-39, jan.-mar. 2009.
- BARROSO, Luís Roberto. Constitucionalidade e legitimidade da criação do Conselho Nacional de Justiça. *Interesse Público: revista bimestral de direito público*, Belo Horizonte, v. 6, n. 30, p. 13-38, mar.-abr. 2005.
- BASTOS, Mário Thomaz. Conselho Nacional de Justiça e o controle do Poder Judiciário. *Revista do Tribunal de Contas da União*, Brasília, v. 35, n. 99, p. 7-10, jan.-mar. 2004.
- BOTTINI, Pierpaolo Cruz. A reforma do Judiciário e o Conselho Nacional de Justiça. *Boletim Ibccrim*, São Paulo, n. 146, p. 2-3, jan. 2005.
- BOUCAULT, Carlos Eduardo de Abreu. Institucionalização e Constituciona-lização do Conselho Nacional de Justiça: a expressão de uma instância conflitiva no Poder Judiciário e seu reflexo na garantia ao princípio isonômico como exercício dos direitos individuais. In: BRANDÃO, Cláudio (coord.). *Direitos humanos e fundamentais em perspectiva*. São Paulo: Atlas, 2014. p. 354-374.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *Reforma do Poder Judiciário: diagnóstico*. Brasília, 1975.

- CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. *Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial*. São Paulo: LTr, 2010.
- CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à justiça*. Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: S. A. Fabris, 1988.
- CARNEIRO, João Geraldo Piquet. Os ciclos de avanço e retrocesso no Estado brasileiro. *Reforma gerencial: revista do Ministério de Administração Federal*, Brasília, n. 4, p. 24-26, nov. 1998.
- CASTRO, Dayse Starling Lima. Juízes gestores. In: JORNADA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2., 2011, Brasília, DF. [Anais...]. Brasília, DF: Escola de Magistratura Federal da 1ª Região, 2012 (Coleção Jornada de Estudos Esmaf, 11). p. 42-44.
- COSTA, Flávio Dino de Castro e. *Autogoverno e controle do Judiciário no Brasil: a proposta de criação do Conselho Nacional de Justiça*. 2001. 148 f. Dissertação (Mestrado em Direito Público) – Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal, Universidade Federal de Pernambuco, Brasília, 2001.
- DINAMARCO, Cândido Rangel. *Instituições de direito processual civil*. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2009. v. 1.
- DIPP, Gilson Langaro. A realidade da administração da Justiça Federal. *Revista CEJ*, Brasília, ano 5, n. 13, p. 104-107, jan.-abr. 2001.
- FERRAJOLI, Luigi. *Direito e razão: teoria do garantismo penal*. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: RT, 2006.
- GALATTI, Lana Lígia. O Poder Judiciário sob o crivo da efetividade: diagnóstico e planejamento como meios reais de adequação. In: JORNADA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2., 2011, Brasília, DF. [Anais...]. Brasília, DF: Escola de Magistratura Federal da 1ª Região, 2012 (Coleção Jornada de Estudos Esmaf, 11). p. 78-84.
- GARCIA, Sérgio Tejada. Sistema de processo eletrônico: entrevista do Secretário-Geral do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). *Interesse Público: revista bimestral de direito público*, Belo Horizonte, ano 12, n. 62, p. 219-228, jul.-ago. 2010.
- GRECO, Leonardo. A reforma do Poder Judiciário e o acesso à justiça. *Revista dialética de direito processual*, São Paulo, n. 27, p. 67-87, jun. 2005.
- GRINOVER, Ada Pellegrini. *O processo em evolução*. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

- LEITE, Paulo Roberto Saraiva da Costa. A importância de aprimorar a Administração da Justiça. *Revista CEJ*, Brasília, ano 5, n. 13, p. 99-103, jan.-abr. 2001.
- MADALENA, Pedro. Modelo de gestão judiciária na Justiça Estadual. *Revista CEJ*, Brasília, ano 17, n. 59, p. 30-40, jan.-abr. 2013.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 24. ed. atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Delcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 1999.
- MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. *Curso de direito constitucional*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- NALINI, José Renato. Conselho Nacional de Justiça: um marco no Poder Judiciário. *Consulex: revista jurídica*, v. 13, n. 310, p. 28-30, dez. 2009.
- NOBRE JÚNIOR, Edilson Pereira. Administração pública e o princípio constitucional da eficiência. *Boletim de Direito Administrativo*, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 38-59, jan. 2006.
- NORONHA, João Otávio de. O custo do processo. Avaliação e análise. *Revista CEJ*, Brasília, ano 5, n. 13, p. 116-120, jan.-abr. 2001.
- NORTHFLEET, Ellen Gracie. O Conselho Nacional de Justiça e suas formas de atuação. In: MUSSI, Jorge; SALOMÃO, Luis Felipe; MAIA FILHO, Napoleão Nunes (org.). *Estudos jurídicos em homenagem ao Ministro Cesar Asfor Rocha*. Ribeirão Preto, SP: Migalhas, 2012. v. 1 (Cesar Asfor Rocha – 20 anos de STJ). p. 330-335.
- RESNIK, Judith. Managerial Judges. *Harvard Law Review*, Cambridge, v. 96, n. 2, p. 376-448, Dec. 1982.
- SENADO FEDERAL. *Parecer n. 1.035, de 2002. Da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, sobre as Emendas n.s 106 a 239, de Plenário, oferecidas em primeiro turno, à Proposta de Emenda à Constituição n. 29, de 2000, que introduz modificações na estrutura do Poder Judiciário*. Relator: Senador Bernardo Cabral. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/atividade/materia/getPDF.asp?t=37592&tp=1>>. Acesso em: 4 fev. 2015.
- SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional Positivo*. 29. ed. rev. e atual. até a Emenda Constitucional n. 53, de 19-12-2006. São Paulo: Malheiros, 2007.
- SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Ação Declaratória de Constitucionalidade n. 12-6/DF. Tribunal Pleno, Relator Ministro Carlos Ayres Britto, j. 20.8.2008.

- SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 3.367-1/DF. Tribunal Pleno, Relator Ministro Cezar Peluso, j. 13.4.2005.
- SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Medida Cautelar no Mandado de Segurança n. 27.077/DF, Relator Ministro Carlos Ayres Britto, *DJe*, 20.2.2008.
- THEODORO JÚNIOR, Humberto. O Conselho Nacional de Justiça: enfoque de direito comparado. *Revista Magister de direito civil e processual civil*, São Paulo, v. 10, n. 56, p. 57-74, set.-out. 2013.
- WIEDEMANN NETO, Ney. *Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2010 (Coleção administração judiciária, v. 9).

COORDENAÇÃO

Gilmar Ferreira Mendes
Fabiano Augusto Martins Silveira
Marco Aurélio Marrafon

COORDENAÇÃO EXECUTIVA

Atalá Correia
Ricardo Morishita Wada

Conselho Nacional de Justiça

fundamentos, processo e gestão

2016



**Editora
Saraiva**



REFERÊNCIA:

AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. O CNJ e o planejamento do Judiciário. In: MENDES, Gilmar Ferreira; SILVEIRA, Fabiano Augusto Martins; MARRAFON, Marco Aurélio (Coord.). **Conselho Nacional de Justiça**: fundamentos, processo e gestão. São Paulo: Saraiva, 2016. (Série IDP: linha doutrina). p. 295-316.