



## Gestão e planejamento do Poder Judiciário

**Autor: Marcelo Krás Borges**

Juiz Federal

publicado em 30.06.2016

[✉ \[enviar este artigo\]](#) [🖨 \[imprimir\]](#)

O planejamento e a gestão do Poder Judiciário têm sido objeto de diversos estudos e palestras por todo o Brasil.

Nosso país é uma democracia recente, possuindo uma Constituição promulgada em 1988, que assegurou os mais diversos direitos e garantias individuais.

A Justiça Federal possui uma função singular em meio à sociedade, já que é ela que tem poder de assegurar os direitos e as garantias individuais frente ao poder público federal, muitas vezes intervindo em políticas públicas.

A Constituição Federal de 1988 apresenta-se como um texto muito preocupado com os direitos sociais. Nesse sentido, a população vem utilizando o Poder Judiciário cada vez mais, lotando os escaninhos do Poder Judiciário.

Por outro lado, o processo eletrônico tornou mais ágil o processo judicial, tornando obrigatório aos juízes uma adaptação. Tal adaptação passa por um planejamento e uma gestão do Poder Judiciário.

Nesse sentido, é necessária uma mudança de mentalidade do Poder Judiciário, principalmente no que diz respeito aos seus gestores.

Em primeiro lugar, é necessário que haja um foco em resultados, ou seja, uma preocupação mais voltada para a efetividade, para os resultados positivos dos atos e as suas consequências concretas. As boas intenções, embora louváveis, não são relevantes. A questão está presente e consagrada no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, em especial, no item da eficiência introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/98. O que não é eficiente na gestão pública deve ser alterado ou superado para dar cumprimento ao dispositivo constitucional. O foco em resultados necessita de planejamento estratégico, que é uma forma de pensar em tempo estendido, no longo prazo. Uma das ferramentas é o Balanced Scorecard, que conta com muitas

aplicações no setor público.

De outra parte, deve haver uma orientação para o cliente, embora ressalvando a palavra cliente e sua utilização no serviço público: entende-se por cliente aquele ao qual se destina efetiva ou potencialmente o serviço. No caso do serviço público prestado pelo Judiciário, o cliente é toda a coletividade, toda a sociedade, é o povo em nome de quem a jurisdição é exercida.

Por outro lado, a transparência deve ser cada vez mais concretizada. A transparência está vinculada à publicidade. A jurisdição e a administração da Justiça são acessíveis ao público, ressalvados os casos protegidos por sigilo em resguardo da intimidade individual como, por exemplo, as questões envolvendo Direito de Família e menores.

A questão tem expressa previsão no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, sendo que a transparência é a possibilidade de pleno conhecimento pelo público das questões envolvendo a administração da coisa pública. A administração democrática é idealmente o governo do poder visível. A justificativa está em Kant: "Todas as ações relativas ao direito de outros homens cuja máxima não seja suscetível de publicidade são injustas". (Apud BOBBIO, Norberto. O poder invisível. In: \_\_\_\_\_. **As ideologias e o poder em crise**. 3. ed. Brasília: UnB, 1994. p. 208; GUIMARÃES, Edgar. O controle das licitações no combate à corrupção. **Negócios Públicos**, Curitiba, a. II, n. 6).

Nesse sentido, existe uma mudança de paradigmas e conceitos. Um dos conceitos a ser utilizado e aplicado é o de *accountability*. Tal conceito oferece certa dificuldade de tradução, mas pode ser entendido como a responsabilidade pelos resultados e a necessidade de prestar contas sobre os atos de gestão. A *accountability* é um conceito que não existia no nosso horizonte político e é associada à responsabilidade objetiva, na relação da administração com o seu público.

No que respeita à *accountability*, a instalação e o funcionamento das ouvidorias podem ser um bom exemplo, bem como as audiências públicas sobre questões institucionais e processuais. Na verdade, por ser uma questão nova, ainda não se vislumbram iniciativas mais concretas no aludido aspecto.

De outra parte, deve ser lembrada a tarefa do CNJ, de lançar diretrizes, elaborar instrumentos e operar o sistema de mensuração de desempenho do Poder Judiciário brasileiro. O relatório **Justiça em Números** configura-se como um instrumento administrativo relativamente novo, além de autorreconhecer-se como estando em construção e buscando constantes atualizações e aprimoramentos. No entanto, percebe-se que o relatório **Justiça em Números** não se aprofunda no potencial de estabelecer mensurações distintas, que levem em conta diferenças estruturais, dos três segmentos judiciais enfocados. Possíveis diferenças aptas a serem exploradas nesse potencial, bem como dificuldades subjacentes à demanda por diferenciação, podem ser percebidas quando se observa, por exemplo, que o processo trabalhista é muito mais informatizado e muito mais rápido que o processo penal e o civil da Justiça Estadual. O processo penal tem mais exigência probatória. Nesse sentido, vê-se que a questão da mensuração por segmentos exige estudos muito mais específicos. A mensuração praticada pelo CNJ está ainda muito grosseira, pouco afinada. Irá ainda

exigir muitos estudos. Terão que ser delimitados os tipos de trabalho que se está mensurando, o que requer maior conhecimento sobre os tipos de processos e de demandas.

O planejamento estratégico do Judiciário brasileiro mostra-se como uma possível área de atuação administrativa também capaz de abranger as diferenciações de mensurações aqui abordadas. Para tanto, é necessário contemporizar que o mapa da gestão estratégica do Judiciário ainda não está feito. Não se tem ainda nenhum retrato completo, no máximo um quebra-cabeça, cujas primeiras peças foram visualizadas a partir da Resolução nº 15/2006. As Resoluções nos 70 e 76/2009 definem um pouco mais essa imagem, porém ainda não se tem muita clareza acerca de como se dará o contorno do plano, principalmente por alguns segmentos judiciais ainda não estarem totalmente envolvidos no processo de mensuração. Com esse retrato um pouco mais completo do Judiciário, pode ser que a diretriz estratégica escolhida seja a de assumir diferentes escolhas e opções administrativas de acordo com a realidade de cada segmento da Justiça.

Embora o Poder Judiciário seja obviamente prestador de serviço público, diferencia-se estruturalmente dos outros dois poderes em quesitos fundamentais à questão de mensuração de desempenho. Um deles concerne às diferentes formas de ação social sobre cada um dos três poderes via *accountability* vertical, ou seja, aquela composta pela possibilidade de ação por meio de eleições e de reivindicações populares e de associações e pelo livre acesso às informações. No Executivo e no Legislativo, os responsáveis por desempenhos tidos como insatisfatórios para a população podem ser melhor controlados por intermédio da *accountability* vertical, pelo menos no tocante aos efeitos das eleições populares. Os responsáveis diretos pelo desempenho do Judiciário brasileiro não estão sujeitos as mesmas eleições, que se configuram como importante pilar desse tipo de *accountability*. Assim, considerando que significativa parte dos estudos relativos à mensuração de desempenho no serviço público leva em conta uma maior possibilidade de ação de *accountability* vertical sobre os Poderes Executivo e Legislativo, há de se questionar se a literatura voltada à mensuração de desempenho no serviço público é satisfatoriamente adequada à análise do Poder Judiciário.

Fica a percepção de que todo esse movimento, apesar de estruturas de resistência a serem enfrentadas e nivelamentos organizacionais a serem procedidos em todo o país, está contribuindo para que o Poder Judiciário brasileiro possa contar com um aumento do uso das informações de seu desempenho para processos decisórios, com uma padronização em sua política nacional de mensuração de desempenho e com uma evolução da reflexão crítica feita sobre a prestação de serviço.

**Referência bibliográfica** (de acordo com a NBR 6023:2002/ABNT):  
BORGES, Marcelo Krás. Gestão e planejamento do Poder Judiciário. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 72, jun. 2016. Disponível em:  
<  
[http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao072/Marcelo\\_Borges.html](http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao072/Marcelo_Borges.html)>  
Acesso em: 11 jul. 2016.

REVISTA DE DOCTRINA DA 4ª REGIÃO  
PUBLICAÇÃO DA ESCOLA DA MAGISTRATURA DO TRF DA 4ª REGIÃO - EMAGIS