

GESTÃO E ORÇAMENTO NO JUDICIÁRIO NACIONAL

MANAGEMENT AND BUDGET IN THE BRAZILIAN JUDICIARY POWER

Wanderlei José dos Reis

Juiz de Direito na Comarca de Sorriso/MT.
Doutorando em Direito pela Universidad Católica de Santa Fé/Argentina.

E-mail: wanderlei.jose@terra.com.br

RESUMO: O Judiciário, enquanto instituição de caráter jurídico-constitucional, político e social, responsável pela entrega da prestação jurisdicional à população no modo e tempo adequados, recebe como principal crítica na atualidade a morosidade no desempenho do seu mister. Dessa forma, urge ao poder a aplicação de gestão e de investimentos adequados para que ele seja o promotor primeiro do acesso à Justiça, corolário do princípio da dignidade da pessoa humana.

Palavras-chave: Poder Judiciário; Instituição; Missão constitucional; Gestão; Orçamento.

ABSTRACT: The Judiciary as an institution of juridical-constitutional, political and social feature, responsible for delivering the jurisdictional service to the population in the appropriate way and time, receives as the main critics at the present time the slow performance of its practice. Thus, it is urgent to the Power the application of appropriate management and investment to be the first promoter of justice access, a corollary of the principle of human dignity.

Key words: Judiciary Power; Institution; Constitutional legacy; Management; Contingency.

INTRODUÇÃO

Desde que o Estado avocou para si a tarefa de distribuir ou administrar a justiça, dando a cada um o que é seu, ilidindo o regime da autotutela, estabeleceu-se o monopólio da resolução dos conflitos sociais por este ente, assegurando ele, pelo princípio do devido processo legal, uma decisão imparcial e imperativa aos litigantes.

Nossa Constituição (CR/88¹), em seu art. 2º, estabeleceu serem Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, consagrando-se, assim, no ordenamento jurídico pátrio a tripartição dos Poderes², e atribuindo-se ao Poder Judiciário³ a função jurisdicional como tarefa precípua⁴.

A palavra Judiciário está ligada à expressão latina *juris+dictio*, que significa dizer o direito, ou seja, interpretar as leis visando solucionar os casos que lhe são submetidos, promovendo a justiça e atuando com independência⁵ e com autogoverno, que pressupõe autonomia administrativa e financeira, frisando-se que esse autogoverno, que tem na autonomia seu fundamento basilar, não foi alijado com o advento do Conselho Nacional de Justiça, como muito bem advertiu o ministro Cezar Peluso no julgamento da ADI 3367:

Como já referi, são duas, em suma, as ordens de atribuições conferidas ao Conselho pela Emenda Constitucional n.º 45/2004: (a) o controle da atividade administrativa e financeira do Judiciário, e (b) o controle ético-disciplinar de seus membros. A primeira não atinge o autogoverno do Judiciário. Da totalidade das competências privativas dos Tribunais, objeto do disposto no art. 96 da Constituição da República, nenhuma lhes foi castrada a esses órgãos, que continuarão a exercê-las todas com plenitude e exclusividade, elaborando os regimentos internos, elegendo os corpos diretivos, organizando as secretarias e serviços auxiliares, concedendo licenças, férias e outros afastamentos a seus membros, provendo os cargos de juiz de carreira, assim como os necessários à administra-

¹ Promulgada em 5 de outubro de 1988.

² Pode-se asseverar que os três Poderes funcionam, ou devem funcionar, como instrumentos básicos do Estado para a consecução do bem comum.

³ Insta registrar que, embora a separação dos Poderes esteja presente no texto constitucional desde a Carta Política de 1824 – a proparlada “Constituição da Mandioca” –, a história do Judiciário em nosso país data de 1808 com a Casa da Suplicação do Brasil.

⁴ A doutrina adverte quanto ao termo “precipua”, já que, excepcionalmente, outros órgãos do Estado podem, também, prestar a atividade jurisdicional. É o que se dá, *v.g.*, com o Senado Federal quando processa e julga o presidente da República nos crimes de responsabilidade (art. 52, I, da CR).

⁵ *Conditio sine qua non* para a imparcialidade do magistrado.

ção da justiça etc., sem terem perdido o poder de elaborar e encaminhar as respectivas propostas orçamentárias. (BRASIL, 2010).

O acesso à Justiça – termo cujo significado tem apresentado variações ao longo da história, de acordo com diferentes elementos: de ordem religiosa, filosófica, sociológica, política, econômica etc. – é, sem dúvida, direito fundamental⁶ resguardado na Constituição da República que, em seu art. 5º, inciso XXXV, estabelece que a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito, consagrando-se aí o princípio constitucional⁷ da inafastabilidade da tutela jurisdicional:

[...] não há dúvida de que dirimir conflitos é uma função judicial e que é necessário que os cidadãos gozem de um eficaz serviço judiciário e de um amplo acesso a ele. Neste sentido, a concordância é muito genérica, ainda que não o seja no que diz respeito à sua adequada implementação. (ZAFFARONI, 1995, p. 35).

Apesar de o destinatário principal da norma acima ser o legislador, o referido comando constitucional atinge a todos, indistintamente, de sorte que ninguém, inclusive o legislador, pode impedir que o jurisdicionado deduza sua pretensão em juízo, impedimento que contempla não só os seus direitos individuais, mas, também, os difusos e coletivos.

1 ANÁLISE DO TEMA

Mister se faz conceber o Poder Judiciário como instituição, entendê-lo e analisá-lo em suas facetas ou aspectos político, jurídico e gerencial, de maneira inter-relacionada, sem olvidar que a razão de ser do Estado é garantir a vida dos cidadãos em sociedade, propiciando-lhes organização e segurança dentro do arcabouço político traçado por nossa Lei Fundamental.

Fato é que o Poder Judiciário, enquanto instituição de caráter jurídico-constitucional, político e social, tem que responder com cele-

⁶ O acesso à Justiça como direito fundamental do cidadão está interligado à previsão constitucional da autonomia financeira do Poder Judiciário.

⁷ Princípio da indeclinabilidade da jurisdição, universalidade da jurisdição, princípio do controle jurisdicional, ou, ainda, princípio do direito de ação.

ridade e credibilidade às demandas sociais cada vez mais crescentes em nosso meio – paradoxalmente às críticas que recebe, patente é que o Judiciário brasileiro nunca foi tão requestado pela sociedade como nos últimos tempos⁸ –, propiciando a efetivação plena dos direitos e garantias fundamentais previstos na Constituição da República, nossa Lei Maior, e a manutenção da ordem e equilíbrio da sociedade, já que jurisdição também pode ser concebida como:

[...] uma atividade que se destina à formação e composição de uma sociedade livre, justa e solidária, onde está garantido o desenvolvimento social nacional, com a pobreza e a marginalização erradicados e reduzidas as desigualdades sociais e regionais, com a promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. (PAULA, 2002, p. 87).

Saliente-se que celeridade, em termos jurídicos, não pode jamais ser tida como sinônima de rapidez. Justiça célere representa soluções processuais menos complexas, com uma marcha procedimental mais enxuta e com estrita observância das normas constitucionais, sobretudo, do princípio do *procedural due process of law*, do qual são consectários naturais a ampla defesa e o contraditório. Doutra banda, a justiça rápida, como já adverte a melhor doutrina, remete a um enfoque pragmático e meramente administrativo da Justiça, voltado para números, gráficos e estatísticas, cuja praxe pode redundar em atropelo, supressão de direitos individuais e até em flexibilização de garantias constitucionais, dando-se azo a uma espécie de “*fast-food*”⁹ da toga”.

A missão precípua do Poder Judiciário é a de realizar justiça, dirimindo ou resolvendo os conflitos de interesses que surgem no seio da sociedade, seja de particulares entre si ou aqueles estabelecidos

⁸ Para se ter uma ideia, de acordo com os relatórios do Conselho Nacional de Justiça, só no ano de 2009 o Poder Judiciário de Mato Grosso recebeu 63.941 novas causas em primeiro grau e 27.212 em segundo grau. (Justiça em Números 2009. *Indicadores do Poder Judiciário*: Justiça Estadual. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/programas/justica-em-numeros/2009/rel-justica-estadual.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2010.

⁹ Expressão utilizada pelo articulista Eduardo Mahon. In: MAHON, Eduardo. *Faça chuva ou faça sol*. Disponível em: <<http://www.midianews.com.br/?pg=opinio&idopiniao=471>>. Acesso em: 8 mar. 2010.

entre os particulares e o próprio Estado, em tempo adequado à sua natureza, atendendo-a convenientemente na prestação desses serviços jurisdicionais, não só aplicando as leis, como também garantindo a agilidade, a eficácia, a efetividade e a ética de suas ações, já que, no dizer de Régis de Oliveira (1997, p. 5), de fato, “infeliz o juiz que não percebe que há vida além do processo”.

Desse arcabouço constitucional, deve ser ressaltado que o constituinte originário de 1988, num sistema garantidor, reconheceu expressamente a autonomia financeira¹⁰ do Poder Judiciário como um elemento materializador da sua independência¹¹, emprestando, até a reboque, maior confiabilidade e segurança às decisões judiciais:

Conclui-se, portanto, que a CRFB/88, ao adotar o Princípio da Tripartição dos Poderes, atribuindo a cada um deles a garantia de independência, no exercício da função específica, em relação ao Poder Judiciário, ainda, instituiu a Autonomia Financeira, como elemento particular da independência a ser observado, tornando-o indissociável e imprescindível para a consecução de um convívio harmônico e democrático, elevando, assim, o Judiciário, definitivamente, a patamar de total igualdade quanto aos demais Poderes da República. (SCHUCH, 2006, p. 125).

Não poucas vozes nacionais afirmam que o Judiciário vive uma crise de gestão – colocando este termo em proeminência –, de modo que a busca constante por uma gestão adequada para a Justiça em todo o país é imperiosa para o aperfeiçoamento dos serviços jurisdicionais e para a modernização do aparato judiciário, haja vista o considerável aumento na quantidade de processos, decorrente da crescente judicialização dos conflitos sociais, elementos diretamente proporcionais: mais conflitos sociais, maior número de processos sob o crivo do Judiciário.

Nesse sentido, arguta a advertência de Roberto Bevilacqua Otero (2009, p. 190), professor da FGV, ao nos falar de gestão estratégica para resultados:

¹⁰ Arts. 99 e 168, CR.

¹¹ Independência como meio (caráter instrumental) de consecução da imparcialidade (inicialmente frente às partes, posteriormente em face do próprio Estado).

Pode-se agregar a esse ideário administrativo uma série de fatores que costumamos observar no desempenho das organizações ou perceber através dos pífios resultados obtidos, como: pouco caso com avanços ou experiências de sucesso obtidas em gestões anteriores, gerando um estado de permanente descontinuidade dos processos e ações da organização; Completa falta de clareza em torno da noção de desempenho, objetivos estratégicos, missão da organização, bem como da racionalidade na alocação dos recursos orçamentários, aumentando extraordinariamente o grau de incerteza da atividade.

Observando-se que:

A busca do fortalecimento e da modernização da gestão do Poder Judiciário deve ser referenciada aos próprios desafios que se apresentam à gestão pública contemporânea. Para isso, torna-se essencial a compreensão abrangente sobre a natureza do processo de mudanças, tanto as mudanças de caráter mais global, quanto aquelas inerentes às especificidades do contexto brasileiro – e o seu impacto sobre o Estado e a governança. (CUNHA, 2009, p. 3).

Entende-se que a gestão é apta sim a transformar o juiz-juiz em juiz-gestor, e é este o modelo de magistrado que o Judiciário carece hodiernamente, um juiz conhecedor de técnicas de gestão, que busque a eficiência em tudo que faz e que saiba se valer, por exemplo, da utilização de modernas técnicas de liderança, planejamento estratégico, indicadores e metas de desempenho no exercício do seu mister diário.

Gestão judiciária, assunto que felizmente começou a ser focado na atualidade, pode ser tida como:

Um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário com o escopo de se alcançar uma entrega da prestação jurisdicional excelente. A gestão otimiza o funcionamento da unidade judiciária através da tomada de decisões racionais fundamentadas pelo gestor como forma de caminhar para o desenvolvimento e satisfação das necessidades dos jurisdicionados. (BEZERRA, 2010, p. x-xx).

Em outras palavras, a gestão judiciária é o grupo ou aparato de medidas postas à disposição dos magistrados para garantir a plena afetação de todos os recursos disponibilizados pelo Judiciário com a finalidade precípua de se alcançar um serviço judiciário de qualidade e, por corolário, uma entrega da prestação jurisdicional qualificada, célere, eficaz e efetiva. Visa otimizar o funcionamento de todo o aparato judiciário da unidade, com tomada de decisões focadas na missão primeira da instituição que é a de realizar justiça, não se limitando, como pensam alguns, à simples aplicação justa e correta do orçamento do Poder. Por isso, a falta de conhecimento por parte dos magistrados desse instrumento que está à sua mercê pode redundar em ações que, muitas vezes, se refletem em gastos públicos impróprios ou equivocados, inadequação do aparato judiciário, ineficiência na prestação do serviço judiciário e, por consequência, em prejuízos ao erário.

Além do mais, considerando que o orçamento¹² pode ser tido como uma alavanca para transformação qualitativa da gestão pública, inexorável concluir que a busca de uma gestão adequada para o Judiciário nacional e a minimização do anacronismo estrutural do Poder em alguns Estados perpassa, necessariamente, pela questão orçamentária de cada Tribunal.

Portanto, inconcebível a constatação obtida por uma recente pesquisa da AMB – Associação dos Magistrados Brasileiros – que revelou de forma impressionante que 99% dos magistrados de todo o país desconhece a parcela do orçamento dos Tribunais que é destinada às suas unidades judiciárias.¹³

Há que se repensar essa situação, já que, no dizer de Álvaro Wandelli Filho (*apud* GELBCKE, 2003, p. 163), “sem um Judiciário forte, apto ao cumprimento de sua nobre missão, mas em igualdade de condições com os demais Poderes do Estado, não pode haver democracia autêntica, que só floresce onde há justiça”, de modo que, nesse cenário, vislumbramos como

¹² Orçamento numa perspectiva macroscópica de governo ou tido como um instrumento de gestão nas organizações governamentais.

¹³ 1ª Pesquisa Sobre as Condições de Trabalho dos Juizes Brasileiros, divulgada pela AMB, em 06/02/09, coordenada pela empresa MCI – Estratégia. A pesquisa foi realizada nas cinco regiões do país, entre 10/12/08 e 13/01/09, onde foram entrevistados 1.288 juizes (85% do segmento estadual, 13% do trabalhista, 1% do federal e 1% do militar).

contemporâneos e principais desafios dos Tribunais¹⁴ brasileiros para o aperfeiçoamento de sua dinâmica orçamentária a descentralização, a democratização do orçamento e a própria reestruturação do Poder como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notório que a sociedade, o Estado e, por corolário, a ciência jurídica, passaram por drásticas mudanças ao longo da história. Nos primórdios se discutia se uma decisão rápida não punha em risco a justiça, porque decisões muito rápidas eram reputadas iníquas. Há pouco tempo não se falava em ativismo judicial e não se tinha preocupação com a agilização da justiça e com uma política institucional de administração judiciária no país, muito menos com uma administração judiciária voltada para a qualidade total¹⁵. Ademais, as exigências e as cobranças em relação ao Judiciário eram menores e menos complexas, assim como a natureza das controvérsias em debate perante a Justiça não era de tão grande magnitude como hoje, razão pela qual alguns têm propalado a reengenharia¹⁶ do Poder Judiciário ou defendido a necessidade de o Judiciário nacional se reinventar administrativamente: “Diante dos novos tempos – os da democracia e dos complexos desafios gerenciais –, fica claro que o Judiciário vai ter de se reinventar administrativamente para atender a crescente demanda social” (FALCÃO *apud* SADEK, 2006, p. 129).

¹⁴ Ao todo hoje são 91 tribunais em todo o país.

¹⁵ O conceito de qualidade total, sem dúvida, oriundo do campo da administração empresarial, é a condição que tem uma instituição em satisfazer clientes, consumidores, fornecedores, funcionários e a sociedade em geral. No âmbito do Judiciário, as aplicações do conceito de qualidade total são no sentido de desfazimento de rotinas contraproducentes e burocracias muito enraizadas, voltando-se à agilidade e à alta produtividade, com mais ênfase na visão técnico-administrativa do que na técnico-jurídica.

¹⁶ Segundo Wintemberg Rodrigues, “o verbo ‘engenhar’ tem sinônimos como: ‘inventar’, ‘idear’ e ‘engendar’. Reengenharia significa, pois, reinvenção. Com o termo criado por Michael Hammer, reengenharia é um sistema administrativo utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado, atingindo assim as suas metas, reformulando o seu modo de fazer negócios, suas atividades, tarefas ou processos” [grifamos]. In: RODRIGUES, Wintemberg, *Reengenharia, benchmarking e gestão pública*. Disponível em: <<http://colunas.digi.com.br/wintemberg/reengenharia-benchmarking-e-gestao-publica/>>. Acesso em: 26 mar. 2010.

Urge que a magistratura nacional pense e aja de forma diferenciada em relação ao século e milênio pretéritos, eis que se verifica hodiernamente uma crescente judicialização da política e das relações sociais no país a demandar mais e mais a participação do Judiciário nesse universo, abandonando a sua passividade tradicional e atuando com vanguarda na manifestação de temas cruciais para a nossa sociedade pela tomada de decisões judiciais e administrativas, como o fez recentemente, *verbi gratia*, com o caso da aprovação de utilização de células-tronco embrionárias em pesquisas¹⁷, com a questão da fidelidade partidária¹⁸ e com a proibição do nepotismo¹⁹ na Administração Pública:

E também nesse ponto se revela que o novo juiz somente poderá nascer, se nascida for uma nova administração judiciária, que reconhece seu papel, que medita sobre suas posturas, que se autoconhece quanto à sua composição e às suas perspectivas ideológicas. Essa nova administração verdadeiramente percebe o juiz como pluridimensional e não como um autômato produtor de sentenças desvinculadas da sua própria condição humana. (ATAÍDE JUNIOR, 2006, p. 80-1).

Consabido que a principal crítica que recebe o Poder Judiciário em âmbito nacional, já há algum tempo, ao lado da reduzida eficiência, é a propalada morosidade na prestação de seu serviço. Eis a razão de alguns questionarem a legitimidade e colocarem em xeque a própria existência do Judiciário, enquanto Poder Republicano, sendo que este quesito tem sido o mais frequente nas reclamações e pedidos de providências formulados do Oiapoque ao Chuí perante o CNJ – Conselho Nacional de Justiça²⁰.

Sem dúvida, esse problema é deveras complexo e decorre de causas múltiplas: intrínsecas, afetas ao próprio Poder e que, por isto,

¹⁷ ADI/3510.

¹⁸ ADI/4086.

¹⁹ Vedação ao nepotismo que iniciou dentro do próprio Judiciário brasileiro com a edição da Resolução n. 07/2005-CNJ, de 18/10/2005.

²⁰ Que, nos últimos dois anos, entre junho de 2007 e junho de 2009, julgou 63% dos processos que deram entrada no órgão, sendo que a maioria deles, 32% do total, foi referente exatamente à morosidade no julgamento dos processos nos Tribunais.

demandam soluções advindas de iniciativas dos seus membros; e extrínsecas, cuja solução carece de intervenção ou participação necessária dos Poderes Legislativo e Executivo e de terceiros.

Assim, sendo a função constitucional do Judiciário a entrega da prestação jurisdicional à população no modo e tempo adequados, ou seja, de forma objetiva, célere, oportuna e econômica para as partes – atendendo aos legítimos reclamos dos jurisdicionados –, impende assinalar que muitos, ao criticarem a Justiça pela sua morosidade e falta de eficiência, olvidam em mencionar algo que reputamos fundamental, que a questão da morosidade judiciária decorre, além dos problemas insitos ao próprio Poder²¹, de fatores externos e, por isto, fora do alcance da atuação dos magistrados, tais como: o gigantesco crescimento da demanda²²; uma cultura de busca de meios para se procrastinar a consecução da justiça; a escassez de órgãos judiciais²³; uma legislação processual obsoleta e inadequada a esse avassalador aumento de demanda²⁴; e a falta de estruturação material do Judiciário em muitos Estados, principalmente no primeiro grau de jurisdição da Justiça Estadual²⁵, decorrentes da limitação ou pequenez orçamentária do Poder – o que tem feito com que muitos juizes trabalhem em condições incompatíveis com a grandiosidade da responsabilidade social da magistratura, fato que, por sinal, já nos alertara o jurista Dalmo de Abreu Dallari (1996, p. 156-157):

[...] a deficiência material vai desde as instalações físicas precárias até as obsoletas organizações dos feitos: o arcaico papelório dos autos, os fichários

²¹ Que demandarão soluções internas oriundas do comprometimento dos magistrados em nível nacional, priorizando-se, é claro, aquelas ações que impliquem em resultados imediatos e com baixo custo ao Poder.

²² Para alguns, a frenética busca por justiça adviria do próprio crescimento populacional, do aumento do número de advogados, dos avanços tecnológicos e/ou da difusão e conscientização da população de seus direitos constitucionais outorgados pela “Constituição Cidadã” de 1988.

²³ Com baixa relação entre número de juizes e população.

²⁴ A cada dia têm-se mais processos para julgar no Judiciário nacional, que tem um déficit anual que incrementa o estoque de processos já existente, apesar da notória e extraordinária produtividade, dedicação e zelo de seu corpo de magistrados e servidores.

²⁵ Justiça Estadual que, de regra, paga subsídios bem menores a seus servidores quando comparados à Justiça Federal. O que tem gerado descontentamento e evasão de seus quadros funcionais.

datilografados ou até manuscritos, os inúmeros vaivéns dos autos, numa infindável prática burocrática de acúmulo de documentos.

Em suma, parece-nos claro que sem gestão adequada e investimentos não é possível a consecução de um Judiciário independente, hígido e célere, promotor primeiro do acesso à Justiça, eis que o próprio CNJ reconhece que em alguns Tribunais de Justiça brasileiros faltam recursos financeiros para a primeira instância. Por isso, a necessidade de os magistrados diligentemente buscarem a retomada do prestígio do Poder Judiciário em âmbito nacional, recolocando-o no lugar de destaque e respeito que deve ocupar, como um dos três Poderes Republicanos, inclusive no tocante à sua “fatia orçamentária” devida e constitucionalmente assegurada, atuando de forma institucionalizada, planejada, sistematizada e organizada nesse sentido, já que cremos, também, serem a autonomia administrativa e financeira do Judiciário “as últimas conquistas da magistratura, unanimemente aplaudidas [...]” (SILVA, 1994, p. 354).

REFERÊNCIAS

ATAÍDE JUNIOR, Vicente de Paula. *O novo juiz e a administração da justiça: repensando a seleção, a formação e a avaliação dos magistrados no Brasil*. Curitiba: Juruá, 2006.

BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. *Educação para formação de juizes-gestores: um novo paradigma para um Judiciário em crise*. Disponível em: <[http://www.amb.com.br/gestaodemocratica/docs/duca%C3%A7%C3%A3o%20para%20forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20juizes%20gestores%20\(%2021%2\).doc](http://www.amb.com.br/gestaodemocratica/docs/duca%C3%A7%C3%A3o%20para%20forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20juizes%20gestores%20(%2021%2).doc)>. Acesso em: 14 mar. 2010.

BRASIL, STF. ADI 3367, Relator: Min. Cezar Peluso. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoAndamento.asp?incidente=2260590>>. Acesso em: 14 mar. 2010.

CUNHA, Armando. *Gestão e orçamento*. O orçamento como instrumento de planejamento e controle. Programa de MBA em Poder Judiciário. Rio de Janeiro: FGV-RIO, 2009.

DALLARI, Dalmo de Abreu. *O poder dos juizes*. São Paulo: Saraiva, 1996.

GELBCKE, Séfora Schubert; CANALI, Karen Francis Schubert. *Frases jurídicas*. Curitiba: Juruá, 2003.

JUSTIÇA em números. Indicadores do Poder Judiciário: Justiça Estadual. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/programas/justica-em-numeros/2009/rel-justica-estadual.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2010.

MAHON, Eduardo. *Faça chuva ou faça sol*. Disponível em: <<http://www.midianews.com.br/?pg=opinio&idopinio=471>>. Acesso em: 8 mar. 2010.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. *O juiz na sociedade moderna*. São Paulo: FTD, 1997.

OTERO, Roberto Bevilacqua. Gestão estratégica para resultados na dinâmica das organizações governamentais na atualidade: conceitos, percepções e prática. *Revista do TCE de Mato Grosso*, Cuiabá, 3. ed., 2009.

PAULA, Jônatas Luiz Moreira de. *A jurisdição como elemento de inclusão social*. São Paulo: Manole, 2002.

RODRIGUES, Wintemberg. *Reengenharia, benchmarking e gestão pública*. Disponível em: <<http://colunas.digi.com.br/wintemberg/reengenharia-benchmarking-e-gestao-publica/>>. Acesso em: 26 mar. 2010.

SADEK, Maria Tereza. *Magistrados*. Uma imagem em movimento. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

SCHUCH, Luiz Felipe Siegert. *Acesso à justiça e autonomia financeira do poder judiciário*. Curitiba: Juruá, 2006.

SILVA, Octacílio Paula. *Ética do magistrado – à luz do direito comparado*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1994.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. *Poder judiciário: crise, acertos e desacertos*. Tradução Juarez Tavares. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

Data de Recebimento: 09/07/2010

Data de Aceite: 28/02/2011