

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO**

MARCOS WILSON RODRIGUES DA SILVA

**GOVERNANÇA JUDICIAL – UMA ANÁLISE DO PODER JUDICIÁRIO
FLUMINENSE**

RIO DE JANEIRO

2017

MARCOS WILSON RODRIGUES DA SILVA

**GOVERNANÇA JUDICIAL – UMA ANÁLISE DO PODER JUDICIÁRIO
FLUMINENSE**

Artigo científico apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário da Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, como requisito para conclusão do curso.

Orientador: Professor Abdon de Paula.

RIO DE JANEIRO

2017

MARCOS WILSON RODRIGUES DA SILVA

**GOVERNANÇA JUDICIAL – UMA ANÁLISE DO PODER JUDICIÁRIO
FLUMINENSE**

Artigo científico apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário da Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, como requisito para conclusão do curso.

Orientador: Professor Abdon de Paula.

Banca Examinadora

Rio de Janeiro, __ de _____ de 2018.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2. GOVERNANÇA.....	8
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	8
2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA	9
2.3 GOVERNANÇA JUDICIAL.....	10
2.4 MODELO TEÓRICO DE AKUTSU E GUIMARÃES.....	11
3. MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE GOVERNANÇA JUDICIAL DE AKUTSU E GUIMARÃES	13
3.1 DEFINIÇÕES DOS CONSTRUTOS DO MODELO DE GOVERNANÇA JUDICIAL	13
4. ANÁLISE DA GOVERNANÇA JUDICIAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	17
4.1 ACESSIBILIDADE.....	17
4.2 ACCOUNTABILITY	18
4.3 INDEPENDÊNCIA.....	20
4.4 RECURSOS E ESTRUTURA.....	23
4.5 DESEMPENHO.....	26
4.6 AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	28
4 CONCLUSÕES	31
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade realizar uma análise do nível de governança judicial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro - TJERJ, aplicando o Modelo Teórico-metodológico de Governança Judicial concebido pelos pesquisadores Luiz Akutsu e Tomás de Aquino Guimarães, no qual os 07 (sete) construtos propostos – accountability; acessibilidade; independência; recursos e estrutura; práticas de governança; ambiente institucional; desempenho – e as variáveis relacionadas a cada um deles serão verificadas de acordo com os resultados obtidos através de pesquisa documental realizada nos bancos de dados do TJERJ e do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, disponibilizados nas respectivas páginas eletrônicas da rede mundial de computadores.

ABSTRACT

The present work aims to analyze the level of judicial governance of the Court of Justice of the State of Rio de Janeiro, applying the Theoretical-Methodological Model of Judicial Governance conceived by the researchers Luiz Akutsu and Tomás de Aquino Guimarães, in which the 07 (seven) proposed constructs - accountability; accessibility; independence; resources and structure; governance practices; institutional environment; performance - and the variables related to each of them will be verified according to the results obtained through documentary research carried out in the databases of the TJERJ and the National Justice Council - CNJ, available on the respective electronic websites.

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios a busca por uma justiça eficiente e imparcial é um desejo de todo ser humano (V P Freitas, 2003). A afirmação de que a justiça brasileira é lenta, morosa e ineficaz tem sido repetida quase todos os dias, multiplicada pelos meios de comunicação (televisão, rádio, jornais e internet), sem qualquer ressalva ou observação (ROSA F. A. M., 2003).

Nas últimas décadas a discussão do tema governança passou a fazer parte do vocabulário brasileiro, sendo aplicado inicialmente às empresas privadas, com a implementação de práticas que buscam a melhoria da relação dos agentes principais e partes interessadas com os dirigentes das empresas.

Paulatinamente essas ideias passaram a fazer parte da administração pública no Brasil e recentemente aumentou a discussão sobre o tema governança judicial. De acordo com Akutsu e Guimarães (2015, apud Ng, 2011):

“ (...) Esse autor destaca que abordagens do ponto de vista estritamente jurídico são insuficientes para estudar questões relacionadas à eficiência da atuação de cortes judiciais, enfatizando, em contraponto, a necessidade de criação da disciplina de governança judicial que contemple uma abordagem interdisciplinar que leve em conta as disciplinas do direito, da ciência política, da economia e da administração, para estudar questões relacionadas à eficiência, accountability pública e modernização dos tribunais. (...)”

Ampliando a discussão acerca desse tema, estes pesquisadores desenvolveram um Modelo Teórico-Metodológico de Governança Judicial, cuja finalidade é avaliar o nível de governança de um órgão do poder judiciário a partir da análise de variáveis relacionadas a 07 (sete) construtos direcionadores, a saber: acessibilidade, accountability, Independência, Recursos e estrutura, Práticas de Governança, Desempenho e Ambiente Institucional.

O Conselho Nacional de Justiça – CNJ, criado pela Emenda Constitucional 45 de 2004 e instalado no ano seguinte tem desempenhado um importante papel na Gestão Judiciária, com a divulgação de números, relatórios de desempenho de tribunais, estabelecimento de metas e a instituição da Rede de Governança Corporativa do Poder Judiciário, no ano de ocorrência em 2013.

Algumas perguntas emergem dessa discussão: Seria possível avaliar o nível de governança do Poder Judiciário a partir de um modelo metodológico? Como

avaliar um órgão do Poder Judiciário, utilizando variáveis que não podem ser objeto de medição?

O presente estudo visa verificar a aplicabilidade do modelo teórico-metodológico desenvolvido, a relação entre os construtos e suas variáveis, as quais servirão de base para a avaliação do nível de governança do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, tendo como premissa principal que valores favoráveis nestes indicadores sinalizam para um bom nível de governança judicial. Um dos muitos desafios do Poder Judiciário é encontrar soluções para uma melhoria contínua dos seus serviços, sendo fundamental que se tenha métodos eficazes para medir o desempenho e práticas de governança.

Nesta análise os dados foram coletados através de pesquisas bibliográfica e documental, a partir de informações públicas disponíveis nos portais do TJRJ e no CNJ. Dessa forma, buscou-se avaliar o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro a partir dos construtos e variáveis formulados por Akutsu e Guimarães, respondendo a cada um dos quesitos que serão apresentados na análise propriamente dita.

No capítulo 2 do presente estudo será abordada a governança, com a evolução e expansão do tema, desde a governança corporativa, passando pela pública e chegando à judicial. Ainda neste capítulo apresentaremos o Modelo Teórico de Akutsu e Guimarães. No capítulo 3 segue-se o estudo do Modelo Teórico-metodológico de Governança Judicial com a definição de suas premissas e dos construtos formulados pelos seus autores. No capítulo 4 passaremos à análise do nível de governança judicial verificado a partir do modelo proposto e no último capítulo serão apresentadas as conclusões extraídas a partir da sua utilização.

2. GOVERNANÇA

O estudo da disciplina governança é atual e relevante, embora o conceito não seja novo, como afirmam Kauffmman e Kray (2008, Apud Akutsu), entretanto das recentes transformações na sociedade surge a necessidade de estudar as dimensões em que ela pode ser aplicada, sem que isso pareça um simples modismo. Neste capítulo serão exploradas as definições de governança, desde a governança corporativa, passando pela pública e, por fim, a governança judicial.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O termo Governança Corporativa está ligado diretamente à necessidade de superação do chamado “conflito de agência”, que emerge a partir das divergências de interesses entre os e os agentes delegados pela administração da empresa e os proprietários, acionistas e demais partes interessadas. As “boas práticas de governança” atuam para reduzir esse conflito e, conseqüentemente, melhorar o desempenho da organização e proporcionar segurança para os proprietários (TCU – 2014).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) a Governança Corporativa pode ser definida como *“um sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.”*

Trata-se então de um constante esforço para alinhar os objetivos da direção da empresa com os interesses de acionistas, proprietários a partir de adoção de um monitoramento mais eficaz (Nascimento, Bianchi e Terra - 2006). Dessa forma a governança corporativa surgiu como uma nova maneira de se organizar essa relação entre as partes interessadas.

Para o IBGC a Governança Corporativa possui 04 (quatro) princípios básicos:

- **Transparência:** disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse;
- **Equidade:** Tratamento justo de todos os sócios e partes interessadas;

- **Prestação de Contas:** Aqueles que tem o dever de prestar contas pelos seus atos na administração societária ou fiscalização devem assumir as consequências de seus atos e decisões;
- **Responsabilidade Corporativa:** Os agentes responsáveis pela governança corporativa devem zelar pela manutenção da longevidade da organização, considerando a ordem social, ambiental e econômica nas escolhas e definições de suas operações.

Nesse sentido, as “boas práticas de governança” acima citadas seriam todas as ações implementadas pela empresa para o fortalecimento dos princípios acima descritos, visando sobretudo, alinhar os objetivos da empresa aos interesses das partes interessadas. Podemos citar como “boas práticas de governança” a divulgação de balanços contábeis, contratação de auditoria externa e publicidade dos atos negociais aos acionistas.

2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA

No final do século XX, as crises enfrentadas no setor público propiciaram um cenário para a realização de estudos de forma a tornar o tema governança mais abrangente, para que fosse possível a sua aplicação às organizações governamentais. Dessa forma, a governança, que no seu nascimento, focava exclusivamente no setor privado, passou a ter como objeto de estudo as instituições públicas.

“(...) Em 2001, a Federação Internacional de Contadores (IFAC) publicou o trabalho “Governança no Setor Público” (Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective, 2001), no qual redefiniu os princípios da boa governança, para aplicabilidade nas organizações públicas. São eles:

Transparência: necessidade de os altos dirigentes das organizações públicas exporem toda informação relevante aos interessados e se colocarem à disposição para esclarecimentos, de forma que os interessados confiem nos processos de tomada de decisão, na gestão e nos agentes públicos.

Integridade: necessidade de os altos dirigentes serem honestos e objetivos, adotando voluntariamente altos padrões de comportamento que conduzam os interessados ao reconhecimento de que seu comportamento é probo e apropriado. O cumprimento deste princípio depende da efetividade do modelo de controle e do profissionalismo dos agentes públicos.

Prestação de contas: necessidade de que os altos dirigentes assumam integralmente a responsabilidade por decisões e ações de sua alçada e prestem contas por elas, inclusive pelos resultados alcançados. Para que esse princípio seja cumprido, é essencial haver uma clara definição de papéis e responsabilidades dos agentes públicos (...).” (TCU -2014)

2.3 GOVERNANÇA JUDICIAL

A governança judicial foi definida por Akutsu e Guimarães (2015) como sendo:

“Conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessários ao exercício da Justiça. Esse conceito parte do pressuposto de que governança judicial se fundamenta em instituições, isto é, em regras, em normas, em padrões de conduta socialmente construídos e legitimados, e manifesta-se em práticas, ações e comportamentos dos distintos atores do Poder Judiciário”

O tema governança judicial mostra-se relevante a partir da promulgação da Emenda Constitucional 45 de 2004 (EC 45/2004), também conhecida como “Reforma do Judiciário”, que teve como uma das principais medidas implementadas a criação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, instalado efetivamente no ano de 2005 que tem por finalidade aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual.

A EC 45/2004 estabeleceu as atribuições do CNJ, dentre as quais podemos destacar:

- Elaboração da Estratégia Nacional do Poder Judiciário;
- Instituição de metas e dos programas de avaliação institucional do Poder Judiciário;
- A produção e a divulgação de indicadores sobre movimentação processual e performance da atividade jurisdicional em todo o País;

Nesses 12 (doze) anos o CNJ tem desempenhado um importante papel na implementação de práticas de governança, que visam promover o alinhamento dos objetivos do sistema judiciário nacional aos interesses da sociedade. Dentre as medidas relevantes adotadas pelo órgão podemos destacar:

- Proibição da Prática do nepotismo no Poder Judiciário (Resolução CNJ nº 07/2005);
- Elaboração do Relatório Anual “Justiça em Números”;
- Instituição de Metas de Desempenho para os Tribunais;
- Determinação para que os Tribunais tenham Planejamentos Estratégicos alinhados à Estratégia Nacional estabelecida pelo CNJ;
- Instituição da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário.

2.4 MODELO TEÓRICO DE AKUTSU E GUIMARÃES

O economista Oliver E. Williamson (1996) propôs um modelo de governança para organizações em geral, o qual foi adaptado por Akutsu e Guimarães (2015) que nomearam o método como “modelo Teórico de Governança Judicial”, que serve de base para o entendimento posterior do Modelo Teórico-Metodológico de Governança Judicial. Neste primeiro modelo a governança judicial é composta de 3 níveis de análise, a saber:

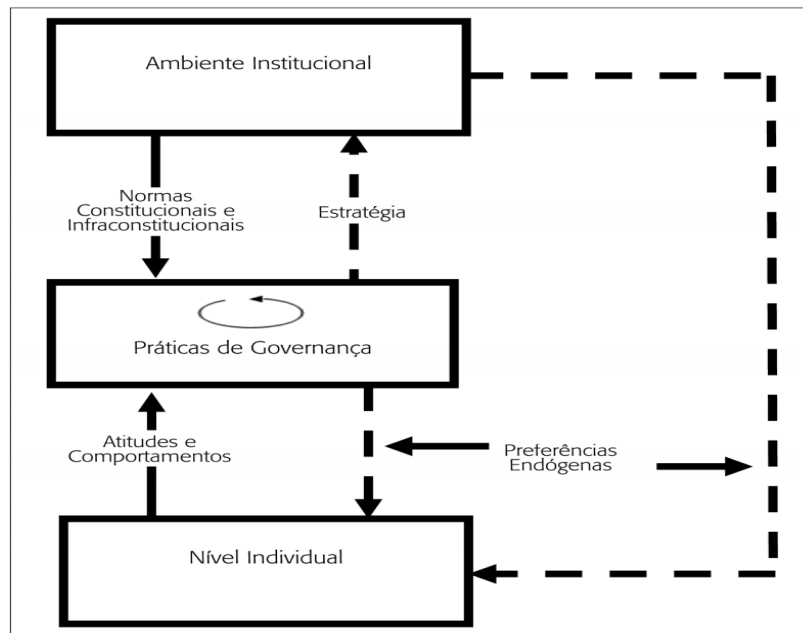
- Nível de Ambiente Institucional;
- Nível de Práticas de Governança Propriamente Dito;
- Nível Individual.

O Ambiente Institucional está diretamente ligado às normas que regulamentam o funcionamento dos órgãos do Poder Judiciário. A organização do Poder Judiciário está prevista na Constituição Federal e em normas infraconstitucionais. Essas normas influenciam diretamente na forma de administração desses órgãos, já que estão submetidos a este ordenamento. O CNJ, por exemplo, quando define a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, está interferindo diretamente na condução dos órgãos que a ele se vinculam. Logo, *“eventuais mudanças nessas regras levam, em geral, à necessidade de mudanças nas práticas de governança”* (Akutsu e Guimarães, 2015).

Entretanto os Tribunais possuem seus próprios Regimentos Internos, Códigos de Organização Judiciária, ou seja, regras próprias, tendo em vista a natureza autônoma de seus órgãos, conforme prevê a Constituição Federal. Ressalta-se que tais regimentos devem estar alinhados às Normas previstas na Carta Magna, assim como nas diretrizes impostas pelo CNJ.

O nível individual faz referência aos agentes internos do Poder Judiciário, magistrados, que são os responsáveis pela entrega da prestação jurisdicional e a gestão judiciária no nível macro (Administração Superior) e os servidores e colaboradores, a quem compete a responsabilidade de prover o suporte para o cumprimento das decisões judiciais, aqueles que fazem a “máquina funcionar”.

Figura 1
Modelo Teórico de Governança Judicial



Fonte: Akutsu e Guimarães (2015).

Os Comportamentos e atitudes destes agentes são representados pela seta que parte do nível individual para o nível de práticas de governança. Estes atributos estariam, segundo os mesmos autores, associados aos pressupostos da teoria da agência e da teoria dos custos de transação: “o reconhecimento de que agentes humanos estão sujeitos à racionalidade limitada e pelo menos alguns agentes são propensos ao oportunismo”

A seta pontilhada que parte do ambiente de práticas de governança para o ambiente institucional indica a estratégia da organização. No Judiciário brasileiro, essa estratégia pode ser expressa tanto pela ampliação de serviços oferecidos pelo Poder Judiciário, tais como aqueles decorrentes da criação de Juizados Especiais Cíveis e Criminais, como pelo Plano Estratégico do Poder Judiciário, elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça 2015 – 2020, instituída pela Portaria n. 167 de 15 de dezembro de 2015.

As duas setas pontilhadas que partem do nível institucional e do nível de práticas de governança para o nível individual indicam a influência desses níveis nas preferências endógenas. Tais setas indicam que os indivíduos podem ser influenciados tanto pelos tribunais a que pertencem quanto pelo ambiente social em que estão inseridos.

3. MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE GOVERNANÇA JUDICIAL DE AKUTSU E GUIMARÃES

Neste capítulo passaremos à apresentação do modelo teórico-metodológico proposto por Akutsu e Guimarães, onde o nível de Governança Judicial será analisado a partir de 07 (sete) construtos, são eles: Acessibilidade, *accountability* (Responsabilidade e Transparência), Independência, Recursos e estrutura, Práticas de Governança, Desempenho e Ambiente Institucional.

3.1 DEFINIÇÕES DOS CONSTRUTOS DO MODELO DE GOVERNANÇA JUDICIAL

Na análise da governança judicial do TJERJ, utilizaremos as definições dos construtos do modelo de Akutsu e Guimarães, uma vez que a outras definições poderiam dificultar o alcance dos objetivos e a validação das variáveis relacionadas a cada um dos construtos.

“Acessibilidade

A possibilidade oferecida aos cidadãos de recorrerem a todos os serviços judiciais oferecidos pelo Poder Judiciário, de contatarem magistrados e cortes judiciais, e de serem tratados da mesma forma, sem sofrerem ameaças de qualquer espécie, independentemente de sua renda, condição socioeconômica ou localização geográfica de seus domicílios. Beer (2006); Staats, Bowler e Hiskey (2005);

Accountability

*Responsabilidade, obrigação e responsabilização de quem ocupa um cargo ou função pública em dar publicidade e motivar seus atos administrativos, em prestar contas perante outras pessoas ou organizações, segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de sanção decorrente do não cumprimento dessa diretiva. No Judiciário, a *accountability* se divide na motivação dos atos processuais e de sentenças proferidos pelos magistrados, no exercício de suas funções, e na transparência dos atos de gestão dos magistrados e servidores que exercem funções administrativas nos tribunais. Campos (1990); Mollah (2010); Oliveira (2005, 2009); Pinho e Sacramento (2009)*

Independência

A capacidade dos magistrados de agirem em conformidade com os princípios e normas da Constituição e com os fatos apurados em cada caso concreto, de forma a salvaguardar os direitos dos cidadãos, protegendo-os de interesses e pressões que contrariem princípios e normas constitucionais, advindos de qualquer origem, inclusive de eventual abuso de autoridade de representantes dos poderes Executivo e Legislativo, de interesses e pressões ilegítimos oriundos daqueles que os nomearam ou da própria direção dos tribunais, ou, ainda, das partes litigantes e de eventuais pressões para adoção de decisões inconstitucionais de cunho populista. Beer (2006); Canes-Wrone e colaboradores (2010); Cordis (2009); Klerman

e Mahoney (2005); Peerenboom (2006); Rosenbloom (2010); Staats, Bowler e Hiskey (2005);

Recursos e Estrutura

Conjunto de: (a) servidores e magistrados organizados em carreiras; (b) instalações e equipamentos para servidores e magistrados exercerem adequadamente suas funções; (c) sistemas de informação judicial e de (d) conhecimento acumulado pelas organizações do Poder Judiciário, que têm como características serem valiosos, raros, não substituíveis e difíceis de serem imitados. Barney (1991); Bybee e Pincock (2011);

Práticas de governança

O conjunto de decisões, contratos e transações relacionados a políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessários à solução de conflitos sociais, individuais e coletivos pelo Poder Judiciário, ancorados por regras e princípios constitucionais, por leis, normas gerais e instituições, por recursos, capacidades e por práticas e métodos de gestão utilizados para o planejamento, acompanhamento e controle das atividades de organizações encarregadas da prestação de serviços judiciais. Eisenhardt (1989); Ng (2011); Williamson (1981, 1991, 1996);

Desempenho

Resultados alcançados por magistrados e tribunais que indicam: (a) o nível de adoção de boas práticas de governança judicial relacionadas aos construtos acessibilidade, accountability, independência e recursos e estrutura; e (b) a qualidade dos serviços prestados pelo Poder Judiciário em termos de tempo de julgamento, custo dos processos judiciais e qualidade das sentenças. Beer (2006); Chemin (2010); Kahan (2006); Ng (2011); Mendelski (2009); Staats, Bowler e Hiskey (2005).

Ambiente institucional

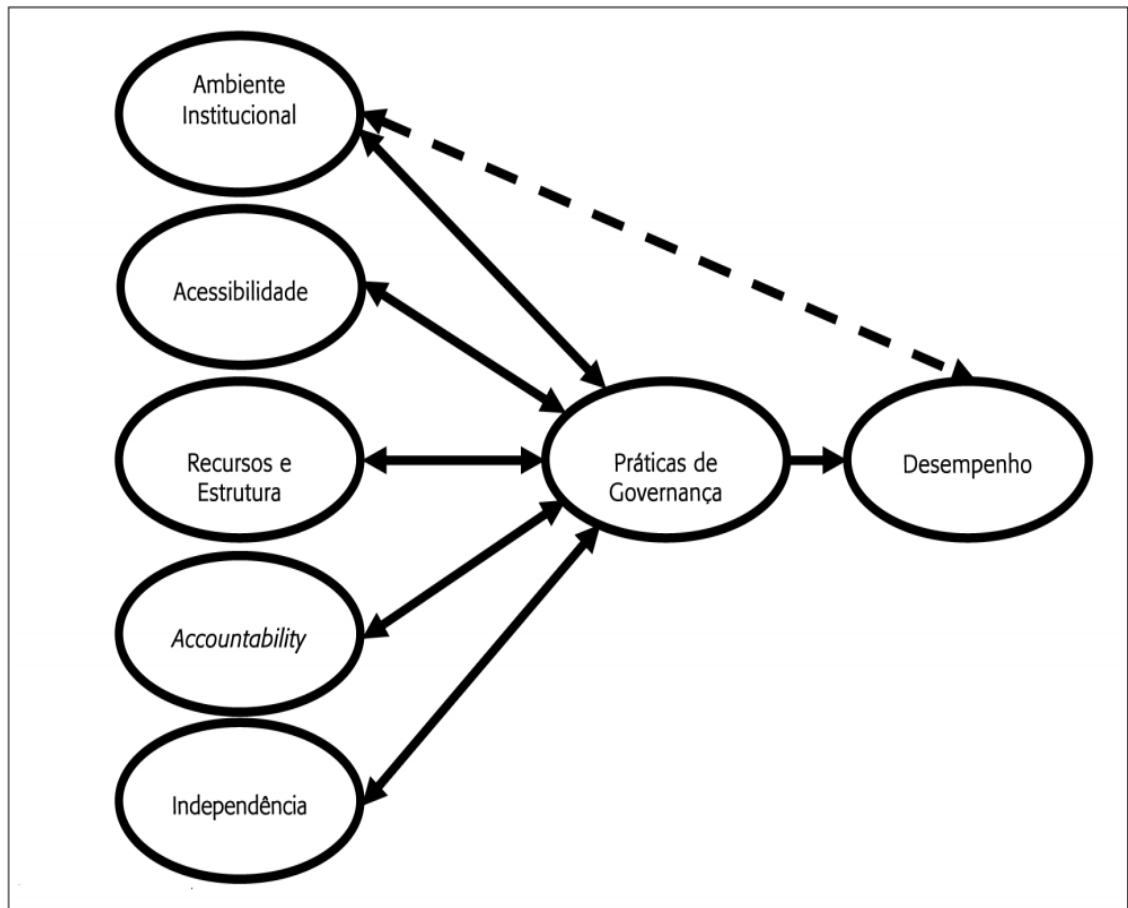
O conjunto de práticas, princípios e regras constitucionais, leis, regulamentos, costumes, valores, políticas, processos e instituições que delimitam e influenciam a atuação e a interação de órgãos do Poder Judiciário com outros órgãos do próprio Poder Judiciário, com órgãos dos poderes Executivo e Legislativo, com partes litigantes e com outros atores da sociedade que se relacionem com o Poder Judiciário. Ng (2011); Williamson (1996).”

(Akutsu e Guimarães, 2015)

A figura 2 apresenta o modelo teórico-metodológico de governança judicial proposto. Nesse modelo estão representados somente os construtos teóricos, os quais não podem ser medidos ou observáveis diretamente, sendo também denominados na literatura como variáveis latentes (Hair et al., 2009, apud Akutsu e Guimarães). Então, para alcançar o seu objetivo, os autores propuseram algumas variáveis mensuráveis, relacionadas a cada um dos construtos, que serão utilizadas nesta análise.

Enquanto na figura 1 (modelo teórico) referidos construtos foram incluídos no modelo proposto tomando-se como referência as premissas teóricas desta pesquisa sintetizadas na figura 1:

Figura 2
Modelo teórico-metodológico de Governança Judicial



Fonte: Akutsu e Guimarães (2015)

Nesse modelo, argumenta-se, com base nos pressupostos da teoria de custos de transação, que:

a) Quanto mais favoráveis forem os valores das variáveis relacionadas aos construtos *accountability*, acessibilidade, independência, e recursos e estrutura, melhores serão as práticas de governança desse órgão;

b) Valores mais favoráveis de variáveis relacionadas ao construto desempenho relacionam-se a valores mais favoráveis de variáveis relacionadas aos construtos práticas de governança e ambiente institucional; e

c) Valores mais favoráveis de variáveis relacionadas ao construto ambiente institucional relacionam-se a valores mais favoráveis de variáveis relacionadas ao construto práticas de governança.

As variáveis propostas no presente estudo, discutidas nesta seção, incluem tanto aquelas relacionadas à medição de resultados quanto a observação dos

comportamentos dos agentes. Nesse sentido, cabe destacar as mudanças introduzidas na governança do Poder Judiciário brasileiro pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), as inovações na gestão dos tribunais relacionadas a metas de quantidade de processos julgados e de outras metas de resultados, as quais passaram a ser incorporadas ao planejamento estratégico dos tribunais, a partir de discussões fomentadas pelo CNJ.

Referidas metas podem ser consideradas, no Judiciário brasileiro, contratos baseados em resultados, complementando as regras e ritos processuais que, historicamente, delimitam o comportamento de magistrados e servidores do Poder Judiciário.

4. ANÁLISE DA GOVERNANÇA JUDICIAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Neste capítulo passaremos a analisar o nível de governança judicial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ), a partir do Modelo Teórico-Metodológico de Governança Judicial, no qual será verificada a pertinência das variáveis relacionadas aos construtos formulados por Akutsu e Guimarães, bem como a possibilidade de definição do grau de governança de um determinado Órgão do Poder Judiciário utilizando o modelo proposto.

É importante ressaltar que a análise dos construtos de governança foi realizada com base nos relatórios do CNJ e do próprio Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, disponibilizados na rede mundial de computadores, cujos dados foram extraídos de forma a verificar os valores para cada construto que será analisado.

4.1 ACESSIBILIDADE

4.1.1 Distância do Tribunal aos domicílios dos cidadãos e quantidade de magistrados por habitante

O TJRJ possui uma estrutura descentralizada, que atende todo o território do Estado do Rio de Janeiro e em algumas Comarcas, como a da Capital fluminense, existe a descentralização por Fóruns Regionais, diminuindo a distância entre o cidadão e fórum onde tramita o seu processo, facilitando o acesso à justiça. Observe-se que no Estado do Rio de Janeiro, as Defensorias Públicas e Procuradorias do Ministério Público se localizam em prédios próximos à Comarca.

Cabe destacar alguns projetos implementados pelo Tribunal que contribuem para a melhoria do acesso à justiça, tais como o Projeto Justiça Itinerante, Projeto Violeta e a implantação dos Núcleos de Primeiro Atendimento nos Juizados Especiais (NADAC).

4.1.2 Incentivo às práticas de solução extrajudiciais de conflitos (negociação, mediação, conciliação e arbitragem)

O Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro prevê no direcionador estratégico Prestação Jurisdicional a variável “Incremento da

adoção de meios alternativos de composição de litígios”, materializado pela Criação dos Centros e Núcleos de Mediação e Solução de Conflitos, inclusive com o incentivo à mediação pré-processual, uma ferramenta promissora tendo em vista o evidente crescimento do número de processos novos, sobretudo no 1º Grau de Jurisdição.

Segundo o Conselho Nacional de Justiça, no triênio 2012/2014 a média de processos novos na 1ª Instância do TJRJ foi de 2.463.756 processos, num total de 11.148.479 processos tramitando no ano de 2015.

4.1.3 Oferta de serviços judiciais com rituais simplificados

Destaca-se a implantação do Processo Judicial Eletrônico, que acelera alguns procedimentos, como a juntada de petições e documentos, além de diminuir a necessidade de comparecimento presencial nas unidades cartorárias, contribuindo para a redução do consumo de água, energia e insumos, em consonância com a proposta de adoção de práticas sustentáveis pelo poder judiciário nacional. A publicidade destes serviços tem ocorrido de forma tímida, sendo ainda de desconhecimento de milhares de pessoas interessadas na solução de suas demandas.

4.2 ACCOUNTABILITY

4.2.1 Previsibilidade de decisões de magistrados em decorrência do histórico jurisprudencial

Esta variável é de difícil medição, porém existem casos em que há súmulas vinculantes ou decisões reiteradas do Órgão Especial ou dos Tribunais Superiores, que embora não vincule o magistrado na hora de proferir a decisão, acaba por balizar o seu convencimento, o que no caso, favorece o jurisdicionado (autor/réu), qual se vê dispensado de uma batalha judicial sem sentido prático, passando por todas as instâncias e recursos processuais.

4.2.2 Supervisão da conduta de magistrados pela Corregedoria-Geral

O Corregedor-Geral CGJ realiza a supervisão dos magistrados de 1ª Instância, através das atividades de Correições, Fiscalizações e Inspeções. Há cada

ano em data determinada pela CGJ, magistrados são delegados para realizarem a correição Ordinária em seus juízos, além dos cartórios extrajudiciais.

4.2.3 Responsabilidades dos Agentes pela gestão de recursos públicos

A gestão de recursos públicos destinados ao Pagamento de Despesas de Pessoal, Contratações de Empresas e Aquisições de Materiais é realizada é realizada pelas Diretorias Subordinadas à Presidência, a qual aprova ou não a realização das despesas. As informações estão disponíveis no site do Tribunal de Justiça e podem ser acessadas através do link: <https://portaltj.tjrj.ius.br/web/guest/transparencia/apresentacao>.

Outrossim, existem reclamações de órgãos representativos de classe dos servidores do Poder Judiciário quanto à negativa de acesso aos processos administrativos que preveem a realização de gastos com a magistratura e outros órgãos representativos de Classe de Juízes e Desembargadores, cujos pedidos foram negados, ocasionando em reclamações ao CNJ, sendo que em uma delas o TJERJ foi obrigado a disponibilizar o acesso aos reclamantes. (Fonte: <http://www.sindjustica.org.br>).

4.2.4 Disponibilidade de informações à população sobre os processos em andamento e sobre o funcionamento das varas judiciais

As informações estão disponibilizadas no site do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (<https://portaltj.tjrj.ius.br/web/guest/consultas>). Neste local são encontradas as informações sobre expediente forense e consulta processual.

4.2.5 Possibilidade de petição e de consulta aos atos processuais por meios eletrônicos

A implantação do Processo eletrônico possibilita que todas ações de peticionamento inicial e consulta aos autos do processo seja realizada através do portal eletrônico, através do link: <https://portaltj.tjrj.ius.br/web/guest/processo-eletronico-inicial>. Nos processos não eletrônicos é possível o peticionamento por e-mail.

4.2.7 Coerência da fundamentação dos atos judiciais com os argumentos das partes e com as provas juntadas aos autos

A variável utilizada no modelo proposto não permite uma avaliação por meio de pesquisa documental e fica, portanto, sem resultado nesta verificação.

4.2.8 Grau de transparência dos atos administrativos e grau de publicidade dos resultados alcançados relativos à quantidade de processos julgados

Em relação aos atos administrativos estes são publicados no Diário de Justiça Eletrônico. Entretanto, ainda há relutância na divulgação de despesas controversas, sobretudo em relação a benefícios e contratação de pessoal não concursado. Ao que se refere aos resultados o CNJ divulga anualmente o resultado da Pesquisa Justiça em Números. O TJRJ replica os dados disponibilizando a consulta através do link: <https://portaltj.tjrj.jus.br/documents/10136/2925836/tjerj-numeros.pdf?v02;>

4.3 INDEPENDÊNCIA

4.3.1 Possibilidade de o Poder Executivo impor restrições orçamentárias aos Tribunais

No Estado do Rio de Janeiro as despesas de pessoal do TJRJ dependem de autorização legislativa e está limitado pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Atualmente, tendo em vista a evidente crise vivida pelo Estado Fluminense, o Governo do Estado enviou à Assembleia Legislativa diversos projetos de lei, visando a diminuição de gastos pessoal, nos três poderes, com o congelamento de salários e vedação à realização de novos concursos públicos, que foram aprovados pela casa legislativa, em meio a protesto de servidores.

A proibição de contratação de novos servidores tem provocado um impacto negativo no número de servidores, uma vez que impede a reposição de funcionários, em virtude de exonerações e aposentadorias, o que se agrava em virtude da criação do PIA - Programa de Incentivo à Aposentadoria, que tem apresentado uma forte adesão dos servidores e, conseqüentemente, aumenta o número de cargos vagos, diminuindo a quantidade de servidores nas unidades, o que poderia interferir diretamente na prestação jurisdicional.

4.3.2 Salários adequados de magistrados e servidores

Os magistrados têm os seus subsídios limitados ao teto constitucional, o qual corresponde ao subsídio recebido pelos ministros do Supremo Tribunal Federal. As remunerações dos Desembargadores, Juízes de Direito e Juízes Substitutos obedecem a Constituição Federal e a Lei de Fatos Funcionais da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro. Essa última norma prevê ainda, as chamadas verbas indenizatórias, que não compõem a base para a aplicação do teto constitucional.

Os serventuários da Justiça do Estado do Rio de Janeiro, para que tenham suas remunerações reajustadas conforme os índices oficiais, dependem de Projeto de Lei, aprovado pelo Órgão Especial, encaminhado para votação na Assembleia Legislativa, sendo a redação final encaminhada para sanção do governador do estado. No caso do Rio de Janeiro, o último reajuste ocorreu no ano de 2014 e não há previsão de novas atualizações salariais, tendo em vista o recente acordo de Regime de Recuperação Fiscal entre o Estado e a União que prevê um período de congelamento de salários por três anos, prorrogáveis por mais três anos.

4.3.3 Adoção de regras de impessoalidade para nomeação de magistrados de segundo grau e de tribunais superiores

A promoção de magistrados para o segundo grau obedece aos critérios de antiguidade e merecimento, sendo o primeiro de fácil compreensão, pois para a análise basta observar o tempo de exercício nas Comarcas de Entrância Especial.

Já a promoção por merecimento é feita com fundamento na resolução 106/2010 do CNJ, tendo como critérios: desempenho (qualitativo), produtividade (quantitativo), presteza no exercício de suas funções, aperfeiçoamento técnico e adequação da conduta ao Código de Ética da Magistratura Nacional. Contudo, esses critérios não garantem a impessoalidade e subjetividade de nomeações, tendo em vista o fator humano dos magistrados eleitores.

4.3.4 Garantia constitucional da vitaliciedade dos mandatos dos magistrados

A garantia constitucional é observada pelo TJRJ, observando-se o prazo legal de 02 (dois) anos para a aquisição da vitaliciedade dos novos juízes, declarada em sessão do Órgão especial nos termos do Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

4.3.5 Dependência de juízes de comarcas do interior de recursos alocados pelo respectivo Poder Executivo Municipal

O Poder Judiciário Estadual possui convênios firmados com alguns municípios com o objetivo de promover a celeridade na cobrança de débitos em favor destes entes. Este compromisso se materializa na alocação de recursos humanos e materiais, tais como equipamentos de informática, salas etc.

Assim sendo, pode haver uma dependência maior em razão da questão política e de oportunidade. Quando o ente público, através de seu representante eleito, demonstra interesse na cobrança judicial, ocorre aumento do número de ações ajuizadas e maior alocação de recursos. Outrossim, caso não haja vontade política do administrador municipal em promover a celeridade da cobrança, este pode simplesmente reduzir a oferta de equipamentos e de pessoal e, até mesmo, não permanecer com o convênio.

4.3.6 Repercussão, na imprensa, dos julgados considerados mais importantes

Nesta variável, é observável que decisões importantes ganham forte repercussão nas mídias. O próprio TJRJ promove esta divulgação em seu *site*, através da sua Assessoria de Imprensa, encaminhando as notícias aos principais órgãos de imprensa.

4.3.7 Eficácia da proteção aos magistrados que sofrem ameaças decorrentes de deliberações judiciais

Há aproximadamente 06 (seis) anos, no dia 12 de agosto de 2011, a juíza Patrícia Acioli foi baleada e morta ao chegar a sua residência, no município de Niterói, região metropolitana do Rio de Janeiro. Este caso pôs em cheque a efetividade das medidas de proteção a magistrados ameaçados em decorrência de suas atuações. Este foi um caso emblemático, tendo em vista que a vítima teve sua proteção retirada após as ameaças não se concretizarem.

No TJRJ as solicitações de escolta de magistrados são encaminhadas diretamente à Presidência, que avalia a necessidade conjuntamente com a Diretoria Geral de Segurança Institucional -DGSEI. Segundo informações da DGSEI, tais pedidos são prontamente avaliados e atendidos, conforme o caso.

4.4 RECURSOS E ESTRUTURA

4.4.1 Rotatividade de magistrados nas respectivas varas judiciais

Segundo o Relatório de Informações Gerenciais Setorial do ano de 2016 podemos dizer que existe um elevado número de cargos vagos e afastamentos de magistrados, onde constata-se que o índice de cargos vagos é maior nas Comarcas do Interior, como pode-se observar no quadro a seguir, cujos dados referem-se ao mês de dezembro do ano citado:

Cargo	Afastamento (%)	Cargos Vagos (%)
Desembargador	7,22	1,67
Juiz de Entrância Especial	8,31	10,64
Juiz de Comarca do Interior	9,36	29,00

Fonte: www.tjrj.jus.br

4.4.2 Confiabilidade, qualidade e robustez de sistemas de informação judicial

As informações judiciais são fornecidas através da consulta pelo *site* oficial do TJRJ, após o lançamento dos atos, decisões e sentenças e acórdãos pelos magistrados, servidores ou colaboradores (estagiários, terceirizados, entre outros). Não existe indicador desta variável no âmbito do Tribunal pesquisado.

4.4.3 Adequação de práticas de incentivo às carreiras de magistrados e servidores

O incentivo às carreiras de magistrados e servidores se dá a partir de metas estabelecidas pelo Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, dentre elas a valorização da Carreira de Magistrados e da Carreira da Magistratura; Valorização do Servidores e da Carreira de Serventuários da Justiça e Aprimoramento da Capacitação e das competências institucionais.

Dentre as ações visíveis estão a disponibilização aos serventuários de cursos de capacitação e pós-graduação, da Escola de Administração Judiciária e Cursos de Pós-Graduação e Mestrado para Magistrados. A carreira da magistratura segue as diretrizes da Lei Orgânica da Magistratura Nacional e da Lei Estadual de Fatos Funcionais dos Magistrados, enquanto os Servidores estão sujeitos à Lei Estadual

4.620/2005, que reestruturou os cargos da carreira de Analistas Judiciários e Técnicos Judiciários do TJRJ.

4.4.5 Possibilidade de intercâmbio de informações entre Tribunais Via sistemas de informação judicial

Atualmente, os sistemas de informação dos Tribunais não se comunicam entre si, sendo que as informações são colhidas através de solicitações formais por ofício, e-mail, ou pelo Sistema de Malote Digital, plataforma de Comunicação entre interna entre os órgãos do Poder Judiciário, criada pelo CNJ.

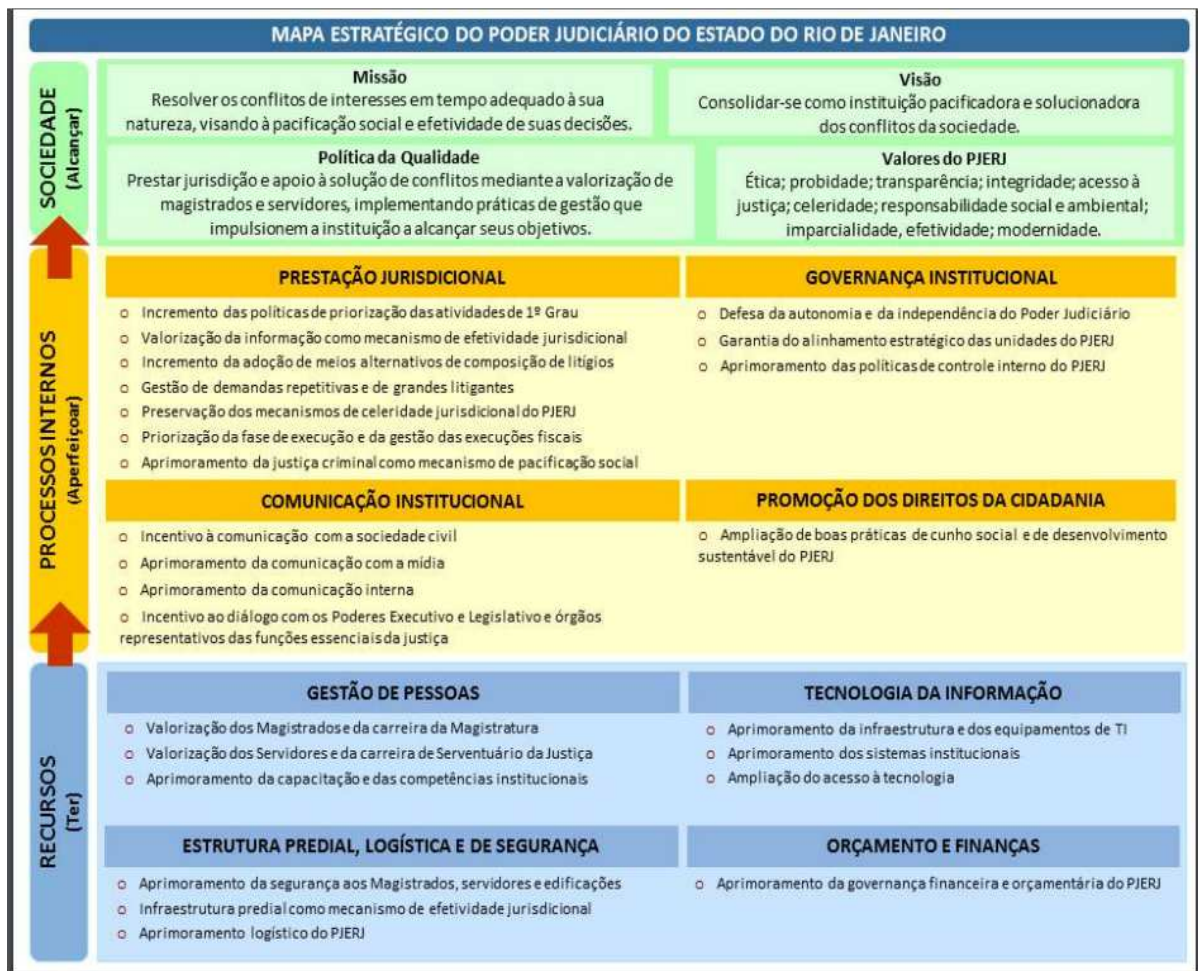
4.4.5 Existência de instalações e equipamentos adequados para atendimento ao público

As instalações e equipamentos do Tribunal pesquisado permitem ao usuário um atendimento adequado e confortável na grande maioria das Comarcas do Estado;

4.4.6 Grau de adoção, pelos tribunais, de gestão orientada por objetivos, metas e indicadores de desempenho

A Gestão Judiciária é realizada de acordo com os objetivos previstos no Plano Estratégico do Poder Judiciário Estadual, para o biênio de 2015/2016, sendo fruto da participação de magistrados e servidores, com a participação de representantes das respectivas classes. Todos os projetos em desenvolvimento atualmente estão listados no Mapa Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, organizado em oito temas e vinte e cinco objetivos estratégicos, conforme quadro a seguir:

Figura 3 - Mapa Estratégico de Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro



Fonte: www.tjrj.jus.br

4.4.7 Conhecimento, experiência e capacitação dos magistrados para julgar processos sob sua jurisdição

O Conhecimento do magistrado é medido a partir da realização dos exames para ingresso na carreira e no curso de aperfeiçoamento, realizado logo após a posse no cargo de juiz substituto. Não há ferramentas disponíveis para a medição do nível de experiência e capacitação destes agentes.

4.4.8 Conhecimento, experiência e capacitação de servidores e magistrados em gestão

A Escola de Administração Judiciária (ESAJ) e a Escola da Magistratura (EMERJ) realizam a capacitação de seus agentes para que possam desempenhar suas atribuições com a melhor qualidade desejada; A EMERJ disponibiliza cursos

específicos de gestão para magistrados recém-empossados e para magistrados vitalícios e aqueles em processo de vitaliciedade.

No caso de servidores não existem cursos regulares de capacitação em gestão, sendo obrigatório somente para aqueles que forem nomeados para o cargo de Chefe de Serventia de Primeira Instância.

4.4.9 Adequação de estruturas funcionais nos organogramas dos tribunais à gestão dos processos judiciais

No TJRJ o fluxo de gestão dos processos judiciais é materializado na forma de Rotinas Administrativas (RAD), desenvolvida por áreas de competência, a fim de garantir uma maior padronização, diminuindo o índice de subjetividade no processamento dos feitos judiciais.

4.5 DESEMPENHO

4.5.1 Impessoalidade das decisões judiciais

Esta variável é tão difícil de ser percebida quanto medida, uma vez que é praticamente impossível em face do caráter subjetivo de sua percepção, sobretudo na visão daquele que foi sucumbente na ação, uma vez que esses atores podem ficar com a impressão de que foram propositadamente prejudicados com a decisão judicial.

Outro fator que dificulta esta análise é que os magistrados são seres humanos e nem sempre é fácil para este agente esvaziar-se de seus preconceitos, aqui se valendo de ideias pré-concebidas, dos valores morais e experiência no momento da emissão do ato decisório.

A Constituição Federal de 1988 prevê em seu art. 93, IX que: *“Todos os julgamentos dos órgãos do Poder Judiciário serão públicos, e fundamentadas todas as decisões, sob pena de nulidade...”* (grifo nosso).

4.5.2 Tempo de julgamento

A CF/88 assim dispõe: *“A todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”*. Dentre as metas estabelecidas pelo CNJ, destacam-se as metas 1 e 2. A Meta 1 é julgar mais processos do que o número de distribuídos neste ano e

a Meta 2 é identificar e julgar até 31/12/2017 80% dos processos distribuídos até 31/12/2013.

O TJRJ tem incentivado os órgãos judiciais a envidar esforços para o cumprimento das metas estabelecidas pelo CNJ. Uma dessas medidas foi a criação do Grupo de sentenças, formado por 60 (sessenta) juízes responsáveis por sentenciar processos que se encontram na situação acima narrada.

4.5.3 Custo do processo judicial para as partes litigantes

Segundo dados do Painel “Justiça em Números” do CNJ o TJRJ, teve um total de despesas no ano de 2016 de R\$ 4.209.214.642,00 e, sendo a população do Estado do Rio de Janeiro de 16.718.956 habitantes (estimativa do IBGE para o mês de julho de 2017), temos uma despesa por habitante de R\$ 233,42. No ano de 2008 esse valor era de R\$ 174,86, um aumento na ordem de 33% desde o início dos levantamentos realizados pelo CNJ.

4.5.4 Estoque de processos judiciais não julgados

Em 2009, ano do primeiro relatório do Painel Justiça em Números do CNJ, o TJRJ possuía um estoque de processos equivalentes a 8.019.705 (oito milhões e dezenove mil, setecentos e cinco) e os esforços empreendidos para a redução deste estoque não têm sido suficientes para frear estes números que em 2016 atingiram a marca de 10.680.277 (dez milhões e seiscentos e oitenta mil, duzentos e setenta e sete) processos.

4.5.5 Percentual de cumprimento de metas do Tribunal

Atualmente o TJRJ está inserido em 4 metas estabelecidas pelo CNJ em 2016 para o cumprimento no ano de 2017:

a) Meta 1 Julgar mais processos que distribuídos: Atualmente este índice está em 102,98%;

b) Meta 2 Julgar processos mais antigos: Identificar e julgar, até 31/12/2017: o No 1º grau, pelo menos 80% dos processos distribuídos até 31/12/2013; o No 2º grau, pelo menos 80% dos distribuídos até 31/12/2014 e; o Nos Juizados Especiais e nas Turmas Recursais, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2014. De acordo com o sítio eletrônico do TJRJ o grau de cumprimento desta meta está em 71,36% no 1º grau e de 83,16% nos Juizados Especiais;

c) Meta 4: Priorizar o julgamento dos processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa: Identificar e julgar, até 31/12/2017, 70% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídas até 31/12/2014, em especial corrupção ativa e passiva, peculato em geral e concussão. O grau de cumprimento da meta está em 64,22%, pouco abaixo da meta estabelecida pelo CNJ.

d) Meta 6 de 2017 – Priorizar o julgamento das ações coletivas – Justiça Estadual Julgar, até 31/12/2017, 60% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2014 no 1º grau, e 80% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2015 no 2º grau. O grau de cumprimento desta meta está em 50,28%.

4.6 AMBIENTE INSTITUCIONAL

4.6.1 Possibilidades oferecidas pela legislação processual para interposição de recursos de caráter protelatório

A legislação processual depende da ação do Poder Legislativo Federal (Deputados Federais e Senadores), sendo obrigatória a observância das normas vigentes pelos Tribunais, que não possuem ingerência na elaboração dessas regras, sendo possível auxiliar de forma técnica, através das participações em fóruns, debates, seminários, na elaboração de propostas de alterações dos ritos processuais.

4.6.2 Complexidade do jargão jurídico, da legislação e dos procedimentos judiciais

Apelidado de “juridiquês” o jargão jurídico pode ser um empecilho à efetividade da justiça. Segundo, Vanessa Schwirkowsky (2014, s.p.) e Valdeciliana da Silva Ramos Andrade (s.d., s.p.), *“a linguagem jurídica quando demasiadamente recheada de palavras arcaicas, termos técnicos, jargões, palavras em latim, forma o denominado “juridiquês”, que é encarado por muitos como burrice e pode ser vislumbrado até hoje nos pronomes de tratamento, mesmo fora do âmbito forense entre os pares, na burocracia que envolve o processo.*

Assim o TJRJ não se distancia desta realidade na elaboração de seus atos processuais (certidões, despachos, decisões, sentenças e acórdãos), sendo que a necessidade de simplificação já foi aventada por órgãos importantes como a Ordem

dos Advogados do Brasil (OAB - 2006) e Associação dos Magistrados do Brasil (AMB - 2009), porém não há notícias de resultados satisfatórios.

4.6.3 Disponibilidade de delegados que atendam a população de baixa renda, de defensores públicos, de Ministério Público atuante

Não existem dados que atendam a esta variável.

4.6.4 Percentual de litígios decorrentes de inconformismo de cidadãos com ações da própria administração pública

Atualmente este percentual é de 14,2%, conforme dados do TJRJ

4.6.5 Adoção de inovações para melhorar a estrutura e o funcionamento do Poder Judiciário

As principais inovações são a implantação do Processo Eletrônico, que já funciona em todo o Estado, inclusive na Vara de Execuções Penais, que foi o último órgão a passar pela mudança.

4.6.6 Existência e acompanhamento de indicadores que permitam a comparação da eficiência entre tribunais

Os dados são disponibilizados pelo CNJ através do painel "Justiça em Números".

4.6.7 Grau de discussão de objetivos estratégicos pela alta administração dos Tribunais com setores representativos da sociedade

Não há. Esses objetivos são desenvolvidos pelo próprio Tribunal, em consonância com Estratégia Nacional do Poder Judiciário e sua elaboração não envolve outros setores da sociedade.

4.6.8 Frequência de campanhas educativas e disponibilidade de informações aos cidadãos acerca de seus direitos perante o Poder Judiciário

As campanhas educativas são realizadas frequentemente pelo DEAPE – Departamento de Ações Pró-Sustentabilidade, através dos projetos sociais promovidos pelo Tribunal. As informações são disponibilizadas no sítio eletrônico do TJRJ. A Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro divulga

constantemente palestras abertas ao público em geral, acerca de direitos e assuntos relevantes para os cidadãos, tais como segurança pública, violência doméstica, homofobia, dentre outros.

4.6.9 Frequência de campanhas de Justiça Itinerante e de Justiça Comunitária

O TJRJ disponibiliza o PROGRAMA JUSTIÇA ITINERANTE, sob a responsabilidade da Divisão de Justiça Itinerante e Acesso à Justiça – DIJUI, para atender às comunidades através de serviços de utilidade pública, de forma simples e rápida, por meio de convênios celebrados entre o PJERJ e os respectivos municípios, nos quais funcionam os postos. Atualmente são 25 postos em funcionamento regular no Estado do Rio de Janeiro.

4.6.10 Grau de diversidade entre culturas organizacionais nos órgãos do Poder Judiciário

O TJRJ não elabora um levantamento para medir o grau de diversidade entre culturas organizacionais, em que pese o Poder Judiciário possuir uma estrutura hierarquizada onde as decisões vêm de cima para baixo (cultura do “manda que pode, obedece que tem juízo”).

4.6.11 Grau de interlocução entre órgãos do Poder Judiciário

Não foram encontrados indicadores para esta variável, porém é possível destacar a ausência de um sistema informatizado único no Poder Judiciário Nacional, o que facilitaria a comunicação entre estes órgãos e, também, o trabalho dos advogados, defensores e o acompanhamento processual dos demais cidadãos.

4 CONCLUSÕES

A criação do CNJ foi um importante marco na história da justiça brasileira. Até a promulgação da Emenda Constitucional nº 45/2004 não existia um órgão responsável pelo controle externo da atuação administrativa do Poder Judiciário, o que já era possível em relação aos demais poderes, ainda que sujeitos a pressões políticas, o que ocorre até os dias atuais.

A atividade judiciária nunca esteve tão em evidência como no momento em que vivemos. As sessões dos Tribunais Superiores são cada vez mais assistidas e os votos dos seus ministros são transmitidos ao vivo em rede nacional de televisão.

Neste ambiente o Judiciário brasileiro, sob o protagonismo do CNJ, busca a adoção de práticas modernas de gestão que vão desde o acompanhamento dos indicadores de desempenho e passam pelo aumento da transparência de forma a diminuir a lacuna existente entre os princípios constitucionais consagrados, tais como acesso à justiça e celeridade processual com a realidade encontrada pelos jurisdicionados.

Diante do relatório produzido a partir do modelo teórico-metodológico de governança judicial aplicado, foi possível constatar que o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro possui valores positivos em praticamente todos os construtos analisados, com destaque para os itens desempenho e acessibilidade, apresentando pontos positivos em todas as variáveis.

Seguindo então a linha de raciocínio dos criadores do modelo, temos uma sinalização de que o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro tem adotado boas práticas de governança, uma vez que segundo as premissas do modelo teórico-metodológico, quanto mais favoráveis forem os valores alcançados, melhor seria o nível de governança judicial do Tribunal.

É importante ressaltar que existem pontos que precisam ser melhorados, como no construto desempenho, onde temos um alto número de processos não sentenciados, o que resulta numa grande taxa de congestionamento de processos, um gargalo que precisa ser resolvido pela Administração. Entretanto o TJRJ possui mecanismos que permitem a medição de índices de desempenho, o que permite realizar um diagnóstico mais preciso, de onde é possível verificar o que deve ser corrigido e adotar práticas de governança que contribuam para a evolução contínua da qualidade dos serviços prestados.

Em que pese o fato de que nem todas as variáveis puderam ser verificadas, é possível afirmar que o modelo teórico-metodológico é uma ferramenta importante para a análise do nível de Governança dos Tribunais, pois possibilita aos gestores uma visão geral da organização, o que poderia acelerar o processo de tomada de decisões administrativas, visando a melhoria contínua dos serviços prestados à população. Frise-se que o aplicador do modelo não pode deixar de considerar em sua análise que este é genérico, devendo sofrer adaptações na sua aplicação, conforme a competência e do órgão judiciário analisado, (comum, trabalhista, militar, etc.).

6 REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 219 de 26 de abril de 2016**. Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau e dá outras providências. Brasília – DF, p.1-49, abr. 2016. Disponível em: http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_243_09092016_07102016171323.pdf. Acesso em 14 set. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Senado 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 18 nov. 2017.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça – STJ. **Resolução ENFAM n. 02, de 08/06/2016**: dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. Brasília, DF, p. 1-28, jun. 2016. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/102269/Res_2_2016_enfam.pdf>. Acesso em 13 set. 2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/rede-de-governanca-colaborativa-do-poder-judiciario>>. Acesso em 02/07/2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório – Diagnóstico sobre Práticas em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário. Brasília – DF. 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/50569c438a48cd02de56cbd6cd99eb91.pdf>>. Acesso em 20 nov. 2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório – Justiça em Números**. Brasília – DF. 2004 a 2017. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros](http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoaes/pj-justica-em-numeros)>. Acesso em 20 nov. 2017.

FREITAS, Vladimir Passos de. **A eficiência na administração da justiça**. Revista da AJUFERGS Associação dos Juizes Federais do Rio Grande do Sul, n. 01, p. 75-89, mar. 2003. Disponível em: <http://www.ajufergs.org.br/arquivos-revista/3/aeficienciaadministraodajustia.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; AKUTSU, Luiz. **Governança Judicial: Proposta de modelo Teórico – metodológico**. Brasília - DF, 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/51580/50363>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Origens da Governança Corporativa**. São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca>>. Acesso em 18 set. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Princípios Básicos de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa/principios-basicos>>. Acesso em 18 set. 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **A governança corporativa aplicada ao setor público brasileiro**. 2009. 26 f. Artigo (Administração Pública e Gestão Social – APGS) Viçosa, v.2, n.1, pp. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <http://www.trt7.jus.br/pe/files/noticias_publicacoes/arquivos/governanca_setor_publico.pdf>. Acesso em 20 out. 2017.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **O estado da arte na Gestão Pública**. Revista de Administração de Empresas. Volume 53, n. 1. São Paulo jan./fev. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000100008&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em 22 jul. 2017.

PEDERIVA, João Henrique. PEDERIVA, Patrícia Lima Martins. **Responsividade democrática na democracia brasileira**. Revista do Serviço Público. Brasília – DF. 2016. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1042/779>>. Acesso em 16 ago. 2017.

ROSA, Felipe Augusto de Miranda. **Quanto tempo demora um Processo?** Revista da EMERJ, vol.4, n. 14, p. 163/164. Disponível em: <http://www.emerj.rj.gov.br/paginas/publicacoes_revista/revistaemerj_edicoesanteriores/revista14/revista14.htm>. Acesso em 19 set. 2017.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário**. 2009. 197 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2765>>. Acesso em: 20 out. 2017.

SCHWIRKOWSKY, Vanessa. **Linguagem x jurídiquês**. Jus navegandi, 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/28441/linguagem-x-juridiques>>. Acesso em: 08 ago. 2017.

SINDICATOS DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Revista nº 28**. Disponível em: <<http://www.sindjustica.org.br/principal/index.asp>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança e Gestão**. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/.Acesso>>. Acesso em 20 nov. 2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Metas CNJ**. Disponível em: <<http://portaltj.tjrj.jus.br/web/guest/metas/metas>>. Acesso em 14 ago. 2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Relatório de Informações Gerenciais Setorial (RIGER) – Anual 2016**. Disponível em:

<<http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/63978/anual-gabpres-2016.pdf>>. Acesso em 21 set.2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **TJERJ em números**. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/ca/tjerj-em-numeros>>. Acesso em: 24 set. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016, 104 p.