



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO.
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO.

Tempo, custo e imparcialidade do processo judicial e a transparência do
Poder Judiciário brasileiro.

IGOR VIDAL ARAUJO

Brasília
2012

IGOR VIDAL ARAUJO

Tempo, custo e imparcialidade do processo judicial e a transparência do
Poder Judiciário brasileiro.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE - da Universidade de Brasília (UnB) como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Macedo Bessa

Brasília

2012

IGOR VIDAL ARAUJO

Tempo, custo e imparcialidade do processo judicial e a transparência
do Poder Judiciário brasileiro.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Fernando Macedo Bessa
Membro Titular – Orientador

Prof. Dra. Janann Joslin Medeiros
Membro Titular

Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro
Membro Titular

Dedico este trabalho aos meus pais e aos meus irmãos, pelo apoio e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Ao amigo e Mestre, Ozório Carvalho, pela revisão do texto da dissertação e pelas profícuas sugestões.

Ao amigo e orientador, Dr. Luiz Fernando Macedo Bessa, por ter me acolhido e ajudado com suas precisas e incisivas pontuações.

À Dra. Janann Joslin Medeiros, pelas discussões e apontamentos que foram essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília, por ter me recebido no curso de Mestrado.

E a todas as outras pessoas que direta ou indiretamente colaboraram com o sucesso deste trabalho.

RESUMO

Durante os últimos anos, parte da população brasileira tem mantido um baixo índice de confiança no Poder Judiciário brasileiro. Com vistas a discutir a capacidade para gerar a confiança da opinião pública, a presente dissertação propõe-se a explorar e identificar as informações publicadas sobre tempo, custo e imparcialidade dos processos judiciais realizadas pelos tribunais e como tais informações podem vir a influenciar a transparência do Poder Judiciário brasileiro, que utiliza como interpretação o fenômeno da “assimetria de informações” da Teoria da Agência e o conceito de publicidade de Jurgen Habermas. Com base em estudos e discussões levantados sobre a publicidade e prestação de contas do judiciário no Brasil e em outros países, estabelecem-se parâmetros para a mensuração da celeridade, custo e imparcialidade processuais. O levantamento dos dados baseia-se nas publicações em sítios da *internet*, sobre informações processuais de 60 tribunais brasileiros e dos Planejamentos Estratégicos de 49 tribunais. Como resultados, a pesquisa aponta que não existe um consenso entre os tribunais brasileiros sobre como aferir a celeridade processual. Esta falta de consenso inviabiliza a divulgação padronizada da duração processual e das etapas, que podem apresentar maior ou menor eficiência. No que se refere ao custo do processo judicial, o estudo demonstra que os tribunais se focam no custo orçamentário indireto dos cidadãos, ao mesmo tempo em que deixam de lado o custo direto com o qual cada litigante deve arcar durante toda a duração de um processo na justiça. Finalmente, em relação à imparcialidade, além das divulgações do Conselho Nacional de Justiça – CNJ - não existe publicação referente às atividades das corregedorias dos tribunais em relação à conduta dos magistrados nem à divulgação de dados estatísticos sobre resultados de julgamentos que possam descrever os interesses concretos dos agentes jurídicos, seus conflitos e as soluções oferecidas pelos julgadores. Esta ausência de informações dificulta a melhoria na confiança da opinião pública em relação ao Judiciário.

Palavras-chave: Judiciário, assimetria de informações, publicidade, processo judicial

ABSTRACT

During recent years the Brazilian Judiciary has maintained a low level of confidence on the part of the population. In order to discuss the ability to generate public confidence, this work proposes to explore and identify the information published on time, cost and fairness of judicial proceedings conducted by the courts and how such information may influence the transparency of Brazilian Judiciary. It was based on the phenomenon of "information asymmetry" from Agency Theory and the concept of advertising of Jurgen Habermas. Based on studies and discussions raised on the publicity and accountability of the judiciary in Brazil and other countries, establishes parameters for the measurement of speed, cost and procedural fairness. The survey data is based on publications in websites, procedural information about the 60 Brazilian courts and 49 courts Strategic Planning. As a result, the research shows that there isn't a consensus among the Brazilian courts on how to measure the speed of the procedure. This lack of consensus undermines the standard of disclosure and procedural length of the steps that may have greater or lesser efficiency. As regards the cost of the lawsuit, the study demonstrates that the courts focus on the indirect cost budget of citizens, while leaving aside the direct cost to each litigant must bear the entire duration of a case justice. Finally, regarding impartiality, in addition to the disclosures of the National Council of Justice-CNJ, there is no publication of the activities of the internal affairs of the courts in relation to the conduct of judges or the dissemination of statistical data on results of trials that could describe the specific interests of legal agents, their conflicts and solutions offered by the panelists. This lack of information hinders the improvement in public confidence in relation to the judiciary.

Keywords: Judiciary, asymmetric information, publicity, judicial proceedings.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	5
1.2 OBJETIVOS	6
1.3 DELIMITAÇÃO	6
1.4 RELEVÂNCIA	7
1.5 ESTRUTURA	8
2 CONTEXTUALIZAÇÃO: ESTRUTURA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL	9
3 MARCO TEÓRICO	14
3.1 ESTUDOS DE TRANSPARÊNCIA NO PODER JUDICIÁRIO	14
3.2 A PUBLICIDADE DAS ATIVIDADES DO PODER JUDICIÁRIO	19
3.3 A TEORIA DA AGÊNCIA E A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES	23
4 METODO DE PESQUISA	31
4.1 COLETA DOS DADOS	32
4.2 ANÁLISE DOS DADOS	33
4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	36
4.3.1 Avaliação do tema “tempo”	40
4.3.2 Avaliação do tema “custo”	41
4.3.3 Avaliação do tema “imparcialidade”	42
4.4 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	44
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
5.1 ANÁLISE DOS CASOS ESPECÍFICOS	46
5.1.1 Casos de ausência de replicação literal	48
5.1.2 Casos de replicação literal presente	48
5.1.3 Casos de replicação literal parcial	52
5.2 ANÁLISE TRANS-CASO	55
5.2.1 Análise do tema “tempo”	56
5.2.2 Análise do tema “custo”	69

5.2.3 Análise do tema “imparcialidade”	74
6 CONCLUSÃO	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
APÊNDICES	
I	93
II	96
III	105
IV	111

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro encontra-se em crise de legitimidade devido aos baixos índices de confiança da população. Apesar de ser clara a importância da confiança na justiça para o devido funcionamento do sistema legal e da observância das leis (KAVANAGH, 2010), o judiciário tem sido alvo de críticas quanto à morosidade de seus processos e o próprio acesso à justiça, conforme será demonstrado mais à frente.

No relatório “Índice de Confiança na Justiça” (ICJ Brasil), a Fundação Getúlio Vargas (2010) afirma que a crise no sistema de justiça brasileiro não é um fenômeno recente, pois desde a década de 1980, pesquisas têm mostrado que a eficiência do judiciário vem sendo questionada em função do tempo de tramitação de processos e da burocratização de seus serviços.

Em 2001, a Transparência Internacional (organização da sociedade civil global na luta contra a corrupção), afirmou que o judiciário brasileiro era, na prática, muito ineficiente, retrógrado e deficiente em transparência (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2001). Complementarmente, o Banco Mundial afirmou que, “os brasileiros não têm ideia de como os custos do sistema judiciário nacional são altos em relação aos padrões internacionais, e que seus custos deveriam ser medidos em relação aos resultados e benefícios oferecidos” (BANCO MUNDIAL, 2004, p. 125). E concluiu que a crise no poder centrava-se, de forma geral, nos critérios de lentidão, acesso, vieses e fatores irregulares nos desenhos dos sistemas de desempenho, além de um nível de independência funcional que tem eclipsado a prestação de contas à sociedade a que deveria servir. “As consequências desta situação estendem-se do aumento do “custo Brasil” (o custo de se fazer negócios no país), e do decréscimo da confiança dos cidadãos nos instrumentos de governança, até aos impactos negativos na equidade econômica e social” (BANCO MUNDIAL, 2004, p.30).

Com base nas pressões nacionais e internacionais, modelos próprios de medidas para os tribunais foram temas de destaque nos debates sobre a Emenda Constitucional 45, de dezembro de 2004. Os movimentos de Reforma do Judiciário, iniciados em 2000, consistiam numa série de mudanças, visando, principalmente, acelerar a prestação jurisdicional e moralizar os gastos públicos do Poder Judiciário. Sobre as perspectivas da reforma do poder,

Sadek (2004) compreendeu que:

Ainda que se ressalte que o sentimento de insatisfação seja antigo e comum à grande parte dos países civilizados há, contudo, que se destacar os traços que têm diferenciado a crise da justiça no Brasil e conferido particularidades para os últimos anos. A situação recente difere de todo o período anterior em pelo menos dois aspectos: 1) a justiça transformou-se em questão percebida como problemática por amplos setores da população, da classe política e dos operadores do Direito, passando a constar da agenda de reformas; 2) tem diminuído consideravelmente o grau de tolerância com a baixa eficiência do sistema judicial e, simultaneamente, aumentado a corrosão no prestígio do Judiciário. (...) por outro lado, acentuaram-se as críticas e a queda nos índices de credibilidade (SADEK, 2004, b, p.6).

“Com a emenda constitucional nº 45/04, houve a tomada de consciência de que o Judiciário precisava ser administrado de forma eficiente, sob pena de não conseguir distribuir justiça, sua finalidade precípua” (KOURY, 2010, p.2). Logo em seguida, em 2005, foi criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), voltado à reformulação de quadros e métodos no Judiciário, sobretudo no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual e que, até o momento, tem sido um elemento decisivo para alargar e aprofundar as mudanças no Poder Judiciário (SADEK, 2010). Como exemplo, houve avanços na produção e publicação de dados sobre o Judiciário brasileiro (FGV, 2010), como o relatório “Justiça em Números”, publicado anualmente e disponibilizado em sua página na *internet* (CNJ, 2009a).

Entretanto, a percepção do cidadão não parece ter mudado. Mesmo com dez anos de diferença a conclusão apresentada pela Transparência Internacional é semelhante à atual apresentada pela Fundação Getúlio Vargas: o motivo da falta de confiança do brasileiro, é que o poder Judiciário brasileiro não tem sido capaz de demonstrar como este pode aparecer como uma instituição confiável em termos de eficiência, imparcialidade e honestidade (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2001; FGV, 2010).

Tais informações são corroboradas por pesquisas de opinião, realizadas pela OAB-SP, IBOPE, IPEA, IPESPE e FGV que apontam para a mesma direção. As deficiências mais comumente citadas em relação ao Poder Judiciário brasileiro são: lentidão, altos custos processuais, baixa eficiência, desigualdade no tratamento dos litigantes, dificuldade no acesso e na utilização dos serviços prestados, baixa honestidade e pouca independência (IBOPE 2005; IBOPE 2011; AMB, 2010; IPEA, 2010a; FGV, 2010; FUNDACE, 2010; SADEK, 2004).

Uma grande dificuldade a ser superada é a divergência de interpretações quanto à possibilidade de demonstração da confiabilidade dos seus órgãos. Existe uma percepção de que, apesar de o cidadão ser capaz de opinar sobre questões que o afetam diretamente, a falta de confiança no judiciário pode ser devido à imagem negativa publicada pelos telejornais de canais abertos (WAY, 2006). De forma oposta, em artigo publicado pela FGV, Joaquim Falcão, membro do CNJ, afirmou que a percepção da população sobre o Poder Judiciário é influenciada positivamente pela visibilidade na mídia sobre o combate ao nepotismo, limitação de vencimentos e inspeções correcionais nos estados:

Ao contrário do que acreditavam vários segmentos e lideranças da magistratura, a divulgação pela mídia de eventuais irregularidades e da corrupção de magistrados não tem como consequência o desprestígio do Poder Judiciário diante da população. Ao contrário, o brasileiro percebe que algo está sendo feito, algo está mudando. E isto é positivo, melhora a imagem do Judiciário. Em outras palavras, a transparência compensa. Ela fortalece, e não enfraquece as instituições. (FALCÃO, 2009, p.22).

Seguindo esta perspectiva, a publicidade de suas atividades compensaria e tenderia a melhorar a imagem dos tribunais. Porém, a confiança geral não tem crescido na mesma proporção da quantidade de informações disponíveis. Por exemplo, desde o início das coletas dos dados do “Justiça em Números”, em 2004, foi possível verificar grandes avanços nas informações judiciais, como a evidenciação de:

- Taxas de congestionamento nos Tribunais;
- Disparidades em relação aos graus de insumos financeiros, dotações orçamentárias e volume de processos entre os tribunais;
- Gargalo no total de processos que não são finalizados na instância; e
- Nos processos em tramitação na Justiça brasileira, no ano de 2009, aproximadamente um terço eram processos de execução fiscal (CNJ, 2009b).

Apesar de demonstrar com clareza diversos aspectos da realidade processual, os dados publicados podem se mostrar muito pouco úteis no alcance de compreensão e soluções para os três itens em que a população menos confia: tempo, custo e imparcialidade (FALCÃO, 2009). Essas mesmas variáveis já foram motivo de apontamento por outros estudos: Tempo (SADEK, 2010; BANCO MUNDIAL 2004; BNDES 1998), Custo (BANCO MUNDIAL, 2004; BNDES 1998) Imparcialidade (CUNHA, 2010a; SADEK 2010; FGV 2010).

Mesmo que a confiança geral na instituição tenha tido algum crescimento baseado na “Reforma do Judiciário” (44% dos entrevistados acreditam que a Justiça teve alguma melhora nos últimos 5 anos), a insatisfação ainda permanece alta (FALCÃO, 2009). Das diversas pesquisas realizadas atualmente, a lentidão é, de longe, “a maior característica negativa do desempenho do judiciário. É seu problema maior. Acresçam-se, ainda, os custos e a insuficiente crença na imparcialidade da Justiça, vista como bastante suscetível de influências exógenas.” (FALCÃO, 2009, p.23).

Ora, se existe uma quantidade crescente de informações e dados disponíveis, então, como eles se encaixam nos modelos de controles de resultados ou comportamentos estabelecidos pela Teoria da Agência? Em outras palavras, porque as informações publicadas pelo Poder Judiciário não têm sido suficientes para gerar a confiança da população? (IBOPE 2009; AMB, 2008 IPEA, 2010a; FGV, 2010; FUNDACE, 2010).

Segundo o relatório do Banco Mundial, existe, nos países em desenvolvimento, a tendência em fazer reformas dos judiciários com “pouca atenção no tratamento dos dados estatísticos das informações. Normalmente, estes dados são baseados em definições ruins ou em metodologias inapropriadas.” (BANCO MUNDIAL, 2005, p. 30). Os apontamentos indicam que a inexistência de informações sobre os resultados e atividades dos tribunais deve-se, principalmente, à falta de acesso aos registros processuais e de reformas construídas sobre bases empíricas (BANCO MUNDIAL, 2002).

De forma mais precisa, uma reforma judicial efetiva requer pesquisas sobre os processos judiciais, as partes envolvidas, os trâmites processuais, os resultados dos julgamentos e o tempo da duração processual (BANCO MUNDIAL 2002). Esta seria uma forma adequada de obedecer aos deveres constitucionais da publicidade (artigo 37 da Constituição Federal) e à prestação de informações de interesse da população (artigo 5º, inciso XIV da Constituição Federal).

Em 2004, o Banco Mundial já havia afirmado que uma das soluções para a melhoria da efetividade e confiança no judiciário brasileiro estaria no tratamento estatístico de informações agregadas sobre os processos, em relação à agilidade de trâmite e custos (BANCO MUNDIAL, 2004). Isto é, quanto tempo ficou em cada etapa do tribunal e quanto

custou cada etapa do processo ao litigante. Sob a mesma lógica, Falcão (2006), ao abordar a atividade do Poder Judiciário como uma política pública, afirmou que é necessário um conjunto de indicadores, dados, procedimentos, sistemas, índices, etc. para possibilitar a comparação entre todos os tribunais. Com isso, “levantar exatamente cada custo e tempo para mostrar como o Judiciário tem sido utilizado” (FALCAO, 2006, p.92), como ocorrem seus procedimentos internamente e, com base em avaliações precisas e adequadas, ir além do processo de produção da informação para o foco na difusão da informação

Portanto, este trabalho faz um levantamento dos métodos de aferição dos tribunais sobre tempo, custo e imparcialidade; como essas informações se enquadram no referencial de controles de resultados e comportamentos, estabelecidos pela Teoria da Agência; e compreender como podem vir a influenciar a sua transparência.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A proposta da presente dissertação é a exploração das informações publicadas sobre as atividades dos tribunais, e sua capacidade para gerar a confiança da opinião pública. Com base na relação entre agente e principal, fundamentada pela Teoria da Agência, que será desenvolvida mais adiante, os controles de resultados e comportamentos estabelecidos por essa teoria serão comparados com os controles efetuados sobre o tempo, custo e imparcialidade dos processos judiciais. Em outras palavras, os tribunais, considerados agentes, divulgam dados adequados para que a sociedade, considerada principal, consiga avaliar a rapidez, o custo e a imparcialidade nos julgamentos realizados?

Trata-se de um tema bastante atual, pois a análise de desempenho do setor público tem se destacado no debate e na literatura sobre gestão pública. Mais especificamente, a construção teórica sobre desempenho de tribunais e magistrados no Brasil ainda está em seus estágios iniciais (BANCO MUNDIAL, 2004).

1.2 OBJETIVOS

O objetivo principal do estudo é identificar e caracterizar as aferições sobre tempo, custo e imparcialidade dos processos judiciais realizadas pelos tribunais e discutir como tais

informações podem vir a influenciar a transparência do Poder Judiciário brasileiro. Para alcançar este objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

a) descrever como a Teoria da Agência pode fundamentar a relação entre os tribunais e a sociedade;

b) identificar quais os tribunais que elaboram e publicam o respectivo planejamento estratégico na *internet*;

c) identificar os métodos utilizados para aferir tempo, custo e imparcialidade no processo judicial, baseados nos planejamentos estratégicos;

d) identificar quais informações estatísticas sobre o tempo, o custo e a imparcialidade são publicados nos *sites* dos tribunais;

e) descrever como as informações e dados disponíveis podem enquadrar-se nos modelos de controles de resultados ou comportamentos estabelecidos pela Teoria da Agência;

f) avaliar como a publicação de tais informações pode vir a influenciar o nível de confiança da opinião pública nos critérios de tempo, custo e imparcialidade dos processos judiciais.

1.3 ABRANGÊNCIA DO ESTUDO

O estudo abrange a análise de 60 tribunais brasileiros. Foram excluídos da pesquisa os tribunais eleitorais e militares devido às suas competências restritas. Dos 60 tribunais, são verificadas as publicações dos planejamentos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário brasileiro e as suas publicações na *internet* sobre tempo, custo e imparcialidade.

1.4 RELEVÂNCIA

Os aspectos subjacentes deste estudo são nacionalmente importantes, pois existe uma

crise de legitimidade, que paira sobre o Poder Judiciário na medida em que grande parte da população não confia no resultado das atividades dos tribunais (SADEK, 2004), colocando-se em “xeque” a funcionalidade do poder público brasileiro. Nesse sentido, as consequências estendem-se até a esfera econômica, pois o BNDES já demonstrou que a falta de um desempenho judicial adequado reduz significativamente a razão crédito/PIB; uma queda de aproximadamente 23,9% no volume de crédito (PINHEIRO, 1998), além de aumentar o “custo Brasil” (BANCO MUNDIAL, 2004).

Apesar do avanço da gestão pública em relação aos programas de governo nas últimas décadas, a construção teórica do desempenho no poder judiciário em termos de agilidade, imparcialidade e custos ainda não é bem delimitada, legal ou conceitualmente, no âmbito dos estudos de administração pública.

Além da pressão social, existe a previsão legal para que a administração pública demonstre suas atividades conforme o art.5º, inciso XIV, da Constituição Federal de 1988, que assegura aos cidadãos o direito de serem informados adequadamente sobre assuntos de interesse público. Tal determinação vale, também, para os órgãos do sistema judiciário, que são alvos de crítica quanto à sua falta de transparência. Mais especificamente, quanto aos próprios processos judiciais, o art. 93, inciso IX, da Constituição Federal (BRASIL, 1988), estabelece que todos os julgamentos dos órgãos do Poder Judiciário serão públicos. O problema é saber se existe a publicação de informações adequadas e úteis (KAVANAGH, 2010).

Assim sendo, devido aos problemas de confiança da população brasileira em relação ao Poder Judiciário nacional, este trabalho justifica-se como um degrau na compreensão e desenvolvimento dos conceitos de avaliação e transparência das atividades dos tribunais.

Adicionalmente a esta contribuição, a relevância científica desta dissertação consubstancia-se em indicações de pesquisas relativas ao tema. O tempo, o custo e a imparcialidade dos processos judiciais demonstram-se matérias de amplas possibilidades de estudos conceituais e comparativos no tocante à administração pública nacional e internacional.

1.5 ESTRUTURA

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O capítulo introdutório contextualiza a crise de legitimidade do poder judiciário brasileiro devido aos baixos índices de confiança da população em relação aos aspectos de tempo, custo e imparcialidade dos processos judiciais, define o objeto de estudo, seus objetivos e relevância.

O segundo capítulo vai tratar da estrutura organizacional do Poder Judiciário e seus instrumentos de gestão. O terceiro capítulo apresenta o referencial teórico e aborda o estado da arte em relação ao tema, define o conceito de publicidade que será utilizado como referência e apresenta a Teoria da Agência e a “assimetria de informações”. O capítulo quarto detalha a metodologia da pesquisa exploratória, os procedimentos utilizados para a coleta de informações e as estratégias adotadas para análise. No capítulo quinto serão apresentados os resultados e suas discussões. Finalmente, no capítulo seis, são desenvolvidas as conclusões e recomendações de pesquisas futuras.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO: ESTRUTURA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL

O Poder Judiciário Brasileiro, ao lado dos Poderes Executivo e Legislativo, é um dos três poderes do Estado. Sua função é garantir os direitos individuais, coletivos e sociais, bem como resolver conflitos entre cidadãos, entidades e estado. Para isso, tem independência e autonomia administrativa, orçamentária e financeira garantidas pelo art. 99 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

O sistema de órgãos judiciais é dividido, primeiramente, em justiça comum e justiça especializada. Esta última faz parte da justiça federal e está dividida em tribunais e juízes militares, do trabalho e eleitorais. Já a justiça comum é dividida entre justiça federal e estadual. Seus órgãos são o Supremo Tribunal Federal (STF), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunais Regionais Federais (TRF), Tribunais e Juízes do Trabalho, Tribunais e Juízes Eleitorais, Tribunais e Juízes Militares e os Tribunais e Juízes dos estados e do Distrito Federal e Territórios. Entre os tribunais, estabeleceu-se uma divisão das matérias ou questões que são julgadas (BRASIL, 1988; LENZA, 2006; MENDES, 2011; STJ, 2011; STF, 2011). Elas podem ser:

- 1) Civis: quando se relacionam a conflitos que surgem entre pessoas, empresas, instituições, etc.;
- 2) Penais: quando se referem a diferentes tipos de crime;
- 3) Trabalhistas: conflitos que envolvam trabalhadores e patrões;
- 4) Eleitorais: questões que se relacionem às campanhas eleitorais ou às eleições;
- 5) Militares: que envolvam crimes da esfera das Forças Armadas - Aeronáutica, Marinha e Exército;
- 6) Federais: casos que forem de interesse do governo federal ou se relacionem diretamente à organização política e administrativa do Brasil.

Além desta divisão por matéria, existe uma divisão vertical de duas instâncias. Seu funcionamento dá-se da seguinte forma: a primeira instância é composta pelo Juízo de Direito

de uma comarca (divisão do território brasileiro, para fins de aplicação da justiça, que engloba vários municípios). Cada comarca possui juízes habilitados para julgar as causas civis e penais; e nela também se encontram juízes do Trabalho, Eleitoral e Federal (BRASIL, 1988; LENZA, 2006).

A primeira instância é aquela na qual um único juiz analisa e julga, em primeiro lugar, um caso apresentado ao Poder Judiciário. Após o veredicto (decisão do juiz ou de um Tribunal do Júri), uma das partes do processo pode vir a não concordar com o resultado e pedir que ele seja reexaminado pela corte. Neste caso a ação poderá ser submetida a uma instância superior, desde que a lei preveja essa possibilidade. Quando o processo “sobe” para a segunda instância, ocorre a reavaliação da matéria, que pode mudar a decisão tomada pelo primeiro juiz. Cada órgão de segunda instância é composto por vários juízes, que julgam em conjunto. Vence a tese que obtiver maior número de votos (BRASIL, 1988; LENZA, 2006; MENDES, 2011; STJ, 2011; STF; 2011).

Além da divisão para julgamento das causas em apenas duas instâncias, conforme o princípio do duplo grau de jurisdição existem, ainda, os chamados Tribunais Superiores - Tribunal Superior Eleitoral, Superior Tribunal Militar, Tribunal Superior do Trabalho e Superior Tribunal de Justiça - para os quais é possível recorrer, conforme a matéria objeto do litígio (BRASIL, 1988).

Sendo objeto de matéria constitucional, cabe ao Supremo Tribunal Federal analisar recursos de decisões dos Tribunais Regionais Federais, Tribunais de Justiça e Tribunais de Segunda Instância. Caso seja matéria infraconstitucional, o recurso é encaminhado ao Superior Tribunal de Justiça. Há, ainda, a Justiça Militar, a Eleitoral e a Trabalhista, que são especializadas (BRASIL, 1988; LENZA, 2006; STJ, 2011; STF; 2011).

Em 2004 foi criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), apoiado na Emenda Constitucional nº 45, conhecida como “Reforma do Judiciário”. Localizado em Brasília, mas com atuação e abrangência nacional, o CNJ exerce o controle administrativo e a transparência administrativa e processual de todos os tribunais e juízes, exceto o STF (BRASIL, 1988; LENZA, 2006; MENDES, 2011). Devido sua composição ser de atores de diversos órgãos, o conselho promove uma arena para o debate eterno entre independência e *accountability* (GAROUPA, 2008). Na prática:

Desde seu início, o Conselho Nacional de Justiça passou a preencher um espaço até então não ocupado satisfatoriamente pela administração dos órgãos judiciários. Essa recente instituição tem a incumbência de guiar o Poder Judiciário, no que tocante ao controle administrativo e disciplinar, em rumo de uma eficiência pautada pelos princípios republicanos fixados no *caput* do artigo 37 da Constituição (KERN, 2010, p. 8).

O trabalho de correição do CNJ consiste tanto no recebimento de denúncias, críticas e sugestões, como na realização de constatações *in loco*, examinando documentos, processos, procedimentos e rotinas das varas e tribunais. Seu resultado é que, além de difundir boas práticas, também evidenciam a ineficiência de tribunais e corregedorias (SADEK, 2010).

Até o momento foram promovidas 17 inspeções em tribunais brasileiros, que evidenciaram as deficiências que prejudicam e retardam o acesso à Justiça, as quais precisaram ser combatidas para aprimorar o atendimento ao cidadão, conforme o Ministro Gilson Dipp, Corregedor Nacional de Justiça do CNJ de 2008 a 2010 (CNJ, 2010b). De caráter público, os relatórios elaborados e publicados pela Corregedoria do CNJ fazem um levantamento sobre quantos processos estão parados por quanto tempo em cada tribunal.

As comparações feitas pelo CNJ entre os diversos tribunais em termos de quantitativo de processo, orçamento, número de juízes entre outras, são possíveis, pois o Poder Judiciário brasileiro é “uno” mas a União e cada estado da Federação desenvolve seu próprio planejamento e organização da atividade judiciária (BRASIL, 1998; MENDES, 2011). Apesar de os órgãos do Poder Judiciários serem divididos com base em diversos tipos de classificações como singulares, colegiados, justiça comum, justiça especial, federais ou estaduais, sua organização interna é bastante similar, pois todos estão regulados pela Constituição Federal nos artigos 92 a 126 (BRASIL, 1988).

A tarefa de planejar os serviços de prestação jurisdicional bem como de estabelecer as normas de conduta e elaboração de estatísticas visando aprimorar a gestão são responsabilidade de um “governo judicial”. Este “governo” é exercido pelo CNJ, Conselho da Justiça Federal, Conselho da Justiça do Trabalho e pelos próprios tribunais, devido sua autonomia para desenvolverem suas próprias estratégias de gestão (CARMONA, 2010; MENDES, 2011).

Em todos os casos, a administração, em última instância, é responsabilidade de um “juiz presidente”, cujas decisões serão tomadas de ofício ou mediante voto entre os membros, podendo haver delegação de atos de administração e atos de expediente (art. 93, BRASIL, 1988). Na prática, a administração judiciária é denominada “atividade-meio” e composta pelas atividades de planejamento, organização, direção e controle dos serviços administrativos necessários à operacionalização da prestação jurisdicional (atividade-fim). As atividades-meio são, normalmente, delegadas a um administrador – o diretor-geral, secretário-geral, diretor de secretaria, diretor de vara ou chefe de gabinete (KOURY, 2010).

O atual instrumento para o aperfeiçoamento do Poder Judiciário envolve o Processo de Administração Estratégica, competência do CNJ. Com base em sua Resolução nº 70/2009, foi consolidado o “Plano Estratégico Nacional”. Este plano nacional “trata-se da formulação de diversas questões que compõem um verdadeiro Planejamento Estratégico nos moldes propostos pela Ciência da Administração” (CARMONA, 2010, p. 20).

O Planejamento Estratégico é um documento e publicação sobre os objetivos, visões, metas e programas de cada tribunal para os anos seguintes (MARANHÃO, 2010). Após a resolução nº 70 do CNJ, foi instituído o Planejamento Nacional do Judiciário, elaborado e decidido pelos presidentes dos tribunais brasileiros reunidos em encontros nacionais entre 2008 e 2009. O objetivo a ser alcançado é alinhar todos os planejamentos dos tribunais para tornar o Poder Judiciário brasileiro reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Entre seus valores determinados, podem-se destacar a “celeridade” como busca de eficiência operacional e a agilidade no trâmite processual; a “imparcialidade” e a “acessibilidade”. Trata-se, assim, de um planejamento bastante amplo, que visa albergar todos os tribunais do país, ensejando uma uniformidade de objetivos. (CARMONA, 2010; MENDES, 2011)

Este documento trabalha justamente com o foco da pesquisa pretendida nesta dissertação. Pois, como afirma Koury (2010), os planejamentos estratégicos dos diversos órgãos do Judiciário têm como fim a operacionalização das mudanças que a sociedade vem exigindo (2010): “O planejamento é indispensável e um facilitador da efetivação das mudanças, consistindo em uma ferramenta administrativa apropriada à construção de uma nova realidade para o Poder Judiciário, que, por certo, saberá dar as respostas que a sociedade

dele espera.” (KOURY, 2010, p.12)

À mesma conclusão chegou o Juiz Federal Ricardo Alessandro Kern sobre as perspectivas do planejamento estratégico no âmbito da administração da justiça:

O futuro do Poder Judiciário depende de um planejamento estratégico voltado para a celeridade e a efetividade da prestação jurisdicional, mediante contínuo aprimoramento da magistratura, estimulando-se sim o acesso à justiça, (...), mediante práticas administrativas e judiciárias calcadas pela transparência, controle e coordenação administrativa de todos os órgãos do Poder Judiciário. (KERN, 2011, p.11)

Os planejamentos estratégicos demonstram quais são os objetivos e métodos utilizados para o alcance das metas estabelecidas de cada tribunal e o do CNJ. Enquanto os objetivos demonstram o “querer”, isto é, o compromisso assumido para solucionar as causas dos problemas identificados (MARANHÃO, 2010), os métodos tratam da própria atividade de medição de desempenho (CARMONA, 2010).

3 MARCO TEÓRICO

Este capítulo apresenta e discute os principais conceitos que embasam o estudo realizado. Com o objetivo de observar o estado da arte das pesquisas de administração pública em relação ao tema, serão abordados os principais estudos nacionais e internacionais sobre publicidade no Poder Judiciário. Em sequência, será discutida a publicidade dos tribunais brasileiros onde serão comparadas as teorias de Habermas com as prescrições feitas pelo Banco Mundial e pela Transparência Internacional. Finalmente, apresenta-se a Teoria da Agência e seu tratamento do problema da assimetria de informações aplicada à relação entre os tribunais e a sociedade.

3.1 ESTUDOS DE TRANSPARÊNCIA NO PODER JUDICIÁRIO

Fundamentado na reorganização geral sofrida com a Constituição Federal de 1988, o Poder Judiciário brasileiro teve as suas atribuições aumentadas com a incorporação de um extenso catálogo de direitos e garantias individuais e coletivos, além de amplos instrumentos jurídicos, responsáveis pela efetivação das obrigações constitucionais (SADEK, 2004). Somou-se a esta situação a judicialização da política onde os tribunais são chamados a se pronunciar quando o funcionamento do Legislativo e do Executivo se mostra falho, insuficiente ou insatisfatório (CASTRO, 1990). Este excesso de demanda tem pressionado o nível de críticas e de exposição das deficiências do Poder Judiciário.

Apesar de não ser um fenômeno exclusivamente brasileiro (ROTUNDA, 2009; HELLMAN, 2007; KAVANAGH, 2010; TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL 2007a), a insatisfação com o judiciário tem produzido avanços conceituais significativos em outros países.

Kavanagh (2010), em estudo da universidade de Oxford, debateu sobre o cuidado devido na divulgação de informações sobre os tribunais e juízes. Concluiu que aumentar a transparência pode provocar uma inundação de informações indefinidas e errôneas, que causam mais confusão do que esclarecimento. Assim, o autor critica a publicidade das informações morais das escolhas dos juízes e de seus *backgrounds*, além de justificar que a

transparência adequada encontra-se nas publicações da Suprema Corte inglesa sobre as informações resumidas dos casos concretos de interesse público. Entretanto, o estudo não demonstra claramente como a Suprema Corte escolhe quais são os julgamentos de interesse público.

Do outro lado do Atlântico, em alguns estados norte-americanos, foram desenvolvidos métodos de avaliação das atividades dos juízes, que levavam em consideração critérios de democracia interna e externa do Poder. Como exemplo podem ser citados os estados do Alaska, da Flórida e do Colorado. Em linhas gerais, os Procuradores de Justiça (*prosecutors*) e Advogados (*attorney*) avaliam, periodicamente, cada um dos juízes de um tribunal por critérios como habilidade com a lei, imparcialidade, integridade, respeito no tratamento aos advogados, temperamento, diligência, permissão para ambos os litigantes apresentarem seus argumentos e responderem questões, clareza quanto às decisões escritas, se o magistrado fez suas decisões em termos técnicos e não por crítica pessoal. Considerando a democracia e a participação externa do órgão, a população que utilizou os serviços do tribunal avalia os mesmos juízes por critérios como atenção e tratamento igual a ambos os litigantes, independente de sexo, raça ou *status* social; se o magistrado se pronunciou de forma clara; se o mesmo tem a habilidade de manter a sala de audiências sob controle; se utilizou do tempo necessário para explicar os procedimentos aos participantes; se o juiz chegou no horário correto; se portou-se de forma educada e se demonstrou flexibilidade no agendamento das audiências. Nestes estados, para uma adequada triangulação de informações, não foi esquecida a democracia e a participação interna ao órgão; os funcionários do tribunal também avaliam os mesmos juízes sobre critérios de: imparcialidade, integridade, temperamento e diligência. (COLORADO, 2010; ALASKA, 2008; NORTH LAW PUBLISHERS, 2010)

Certamente não se pode comparar levemente o sistema judiciário de países diferentes de forma tão simples, como é o caso dos Estados Unidos e da Inglaterra com o Brasil. Os exemplos acima apenas demonstram a existência de múltiplas percepções, para a avaliação de critérios subjetivos de difícil mensuração do Poder Judiciário. O maior interesse para a presente dissertação é o estudo de Oxford, que reafirmou os apontamentos do Banco Mundial sobre a necessidade de dados agregados de todos os procedimentos e resultados dos processos, que tramitam nos tribunais.

No Brasil, também houve mudanças positivas na tentativa de modernização do Judiciário, principalmente em relação à utilização da *internet* como meio de divulgação das atividades dos tribunais. Hoje, devido às informações disponíveis pelo CNJ e dados do IBGE, é possível saber diversas informações de um tribunal, incluindo quanto cada tribunal despende mensalmente do orçamento público: o que é adquirido, como são realizados os procedimentos licitatórios, quantos são os magistrados em cada tribunal, quantos processos estão atrasados, quanto ganham os servidores e magistrados, quanto é o PIB per capita da população da comarca, a proporção de homens e mulheres, a escolaridade da população local, quanto custa cada tipo de recurso ou ação perante a justiça, e tantas outras informações administrativas. Tais informações são valiosas e possibilitam pesquisas relevantes (SCHWENGBER, 2006).

Analisar as questões específicas da área fim: quanto tempo um processo demora, quais etapas os processos seguem, quanto custa em média para o litigante em cada tipo de processo e que fatores influenciam no resultado dos julgamentos. Quanto à imparcialidade, apesar de ser um princípio do código de ética dos juizes, ainda não existe medida específica para tanto (CUNHA, 2010b). Fora as informações administrativas, pouca coisa foi feita além das atividades de correição e normatização do CNJ. Mas essa realidade não está limitada à esfera dos órgãos judiciais, uma vez que ela também se repete no âmbito acadêmico.

Ainda são poucos os artigos nacionais e internacionais sobre esse tema. Por se tratar de uma atividade totalmente intelectual, e em grande parte subjetiva (a interpretação da lei ao caso concreto), é que os estudos científicos sobre o poder judiciário concentram-se basicamente em artigos da própria área do direito. Porém, de pouco servem para os estudos da administração pública a discussão doutrinária de aspectos técnicos legais e da hermenêutica jurídica. O Poder Judiciário não só pode, mas deve valer-se de conceitos da administração para galgar novos patamares de eficiência e realizar a sua transformação (CARMONA, 2010).

O estabelecimento de patamares de eficiência para o Poder Judiciário de diversos países tem sido objeto de estudo do Banco Mundial. Numa perspectiva global, o Banco Mundial tem tido relevância em estudos sobre confiança, volume de trabalho, métodos de trabalho, questões sociais e orçamentárias de diversas cortes nacionais de forma comparativa, além de análises das reformas judiciais feitas em países em desenvolvimento. Em 2006, o mesmo Banco foi claro em apontar a necessidade de: desenvolver estatísticas sobre processos

judiciais em termos de trâmite, julgamentos e apelos; levantar médias sobre tempo de duração do processo em relação a cada tipo de matéria; desenvolver estatísticas sobre resultados (que tipo de litigante ou argumentos que costumam vencer em cada tipo de caso); determinar a frequência de cada tipo de resultado (julgamento, rejeição ou renúncia do querelante, por exemplo); identificar os procedimentos ou passos que os processos precisam seguir; identificar as alternativas para os procedimentos e suas consequências; identificar os gargalos, entre outras medidas estatísticas. Já, em relação à imparcialidade, afirmou existirem opções para a verificação da qualidade e da corrupção, por meio de observação, entrevistas, análise dos julgamentos e revisão de decisões. Essas medições qualitativas buscariam pontos de vulnerabilidade que podem influenciar na imparcialidade das decisões (BANCO MUNDIAL, 2006).

No mesmo sentido, a organização Transparência Internacional tem realizado trabalhos sobre a corrupção, a transparência e mecanismos de *accountability* nos governos mundiais, inclusive com trabalhos voltados especificamente para a transparência do judiciário (2001, 2007a, 2007b e 2007c)

Já, em uma perspectiva nacional, a discussão científica ainda é incipiente. Certamente este trabalho não pretende abordar uma listagem exaustiva de autores e temas, mas apenas exemplificar alguns dos principais e relevantes temas abordados.

Além dos estudos já citados como os de Sadek (2004, 2006 e 2009), Castro (1990) e relatórios da FGV (2010), vale citar a pesquisa de Nogueira (2009) em que se levantou a quantidade de artigos publicados sobre o poder judiciário na área de administração pública brasileira entre os anos de 1995 e 2008. Levou-se em consideração artigos publicados na Revista de Administração Pública (RAP), Revista do Serviço Público (RSP), dos encontros acadêmicos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e nos Encontros Nacionais de Administração Pública e Governança (EnAPG). O resultado revelou que apenas 0,8% dos trabalhos tratavam do Poder Judiciário. A baixa quantidade de estudos é incompatível com a relevância de um dos três poderes do Estado.

Constata-se que pouco ou nada se conhece sobre a produtividade no Judiciário. São poucos os trabalhos com informações sobre eficiência técnica, que permitam comparar os

ramos ou segmentos do judiciário para além do programa “justiça em números” do CNJ, mencionado anteriormente. Entre esses, pode-se citar um estudo multivariado sobre os processos judiciais, que distingue o atraso no trâmite, devido à legislação processual daquele atraso, que ocorre em consequência de questões administrativas dos tribunais ou de fatores sociais como idade, sexo, PIB do estado ou participação da mulher no mercado de trabalho (SCHWENGBER, 2006).

Outra pesquisa que se propõe a providenciar estatística segura em relação aos cartórios judiciais foi realizada pelo Ministério da Justiça. Trata-se de um trabalho preciso e completo, sobre a agilidade em cartórios judiciais, em que foi avaliado o tempo de trâmite total de cada processo de forma agregada. Para tanto, foram feitos fluxogramas e tabelas de tempos processuais em comparação com o Código de Processo Civil (CPC) em dias. Este fluxograma demonstra o tempo real dividido em protocolo, juntada (incorporação definitiva de um processo ao outro), primeira audiência, última audiência, sentença e o tempo dentro e fora do cartório até a decisão total (BRASIL, 2007). Apesar de o detalhamento ter sido suficiente para a compreensão do tempo de demora, em média, para cada processo e a identificação dos gargalos nos procedimentos, esta pesquisa ficou restrita aos cartórios.

Voltando ao nível conceitual, vale citar David Tait, Martin Schneider, Ernest-Ulrich Petersmann, Stephanos Bibas, e Tom S. Clark, que abordaram, respectivamente, sobre: a possibilidade de levantamento de estatísticas de cunho social e econômico relacionados às sentenças judiciais proferidas pelos magistrados (TAIT, 1998); a medida de desempenho de grupos de profissionais de juízes levando em conta sua cultura e os aspectos institucionais (SCHNEIDER, 2004); a utilização da Teoria da Agência, aplicada ao grupo de magistrados na União Europeia (PETERSMANN, 2008); a utilização da Teoria da Agência, aplicada à regulação profissional e à *accountability* de promotores de justiça (BIBAS, 2009); e a utilização da Teoria da Agência, para a verificação da ideologia prevalecente nas decisões da Suprema Corte americana (CLARK, 2008).

Foram estes últimos trabalhos que incentivaram o presente estudo a utilizar uma teoria que tente envolver a comunicação das atividades de um órgão e a população que não confia em suas atividades. A teoria da Agência tem a capacidade de revelar que a assimetria de informações é um dos principais inimigos da publicidade dos tribunais, como será discutido mais adiante.

É justamente a utilização do termo publicidade que irá iniciar a seção seguinte do marco teórico que embasa a análise no estudo realizado.

3.2 A PUBLICIDADE DAS ATIVIDADES DO PODER JUDICIÁRIO

Este trabalho trata da aferição do tempo, custo e imparcialidade do processo judicial bem como da sua publicidade. Baseia-se na premissa de que o que deve ser medido depende diretamente do que é preciso publicar. Os sistemas de mensuração e divulgação utilizados serão os objetos de verificação desta pesquisa: como os tribunais medem o tempo, custo e a imparcialidade de seus processos e o que se publica sobre isso? Antes de entender o que interessa publicar, primeiramente é necessário conceituar o que se entende por “publicidade”. Que conceito será utilizado como referência?

O ponto de partida para essa discussão é o trabalho de Jurgen Habermas (2003) sobre o paradigma da ética comunicativa. O autor reconheceu a formação da esfera pública burguesa como uma instância mantenedora dos interesses coletivos, mas que só estava aberta à participação dos cidadãos que possuíam propriedades e esclarecimento - os burgueses. Por isso, esse ambiente se tornou sujeito aos interesses dessa classe. Apesar das contradições no seio da esfera pública, o autor entendia esse espaço como um lugar onde a expressão e a ação comunicativa podiam favorecer uma consciência coletiva capaz de possibilitar uma existência solidária, não coercitiva, libertadora e igualitária entre os homens.

Longe de pretender discutir a teoria sociológica e filosófica de Habermas, o uso de suas ideias no presente estudo apenas se limita em tomar emprestadas sua conceituação dos termos publicidade e sua opinião pública, assim como o autor as delimitou em seu trabalho “A mudança estrutural da esfera pública”. Os termos referem-se a um conceito ideal. É a demonstração da moral de uma ação governamental em relação à intenção geral do público e da obrigação jurídica (HABERMAS, 2003). Seu oposto seria a utilização da função política onde prevalece o “ativismo jornalístico” de repartições, partidos e órgãos de forma a “trabalhar” e manipular a opinião pública. (HABERMAS, 2003)

A teoria de Habermas sobre a mudança estrutural da esfera pública e o agir

comunicativo postulam que a governança da administração pública está diretamente ligada à adequada transparência de suas atividades. Entretanto, o autor critica o processo em que se dá a transmissão de tais informações. Em termos práticos, pode-se entender que, enquanto um estudo demonstra que os telejornais, ao focarem suas em denúncias contra o Judiciário, não assumem a tarefa de libertar o cidadão comum (WAY, 2006), o mesmo ocorre quando um órgão governamental publica suas informações com o intuito apenas de melhorar sua imagem, sem permitir acesso às suas rotinas e aos seus métodos internos (HABERMAS, 2003).

Habermas (2003) aponta uma distinção importante entre os conceitos de publicidade, “publicidade” e a opinião pública no trato da comunicação governamental. Para o autor, existem dois tipos de publicidade: a manipulativa e a crítica. A primeira consiste em procurar levar a opinião pública a pensar como convém ao agente publicizador, impedindo que esta seja capaz de se articular ou criticar os métodos e resultados internos do órgão. A segunda seria a publicação de informações dos círculos internos da organização que possibilitem aos cidadãos conhecer e manifestar críticas. A este modelo ideal, são dadas aspas para sua diferenciação: “publicidade” (HABERMAS, 2003).

Enquanto uma é voltada para a opinião pública a outra é voltada para a opinião não pública. Em outras palavras, enquanto a “publicidade” (com aspas) atende às demandas populacionais para conhecimento da atividade do órgão, a publicidade (sem aspas) atende à vontade dos grupos de interesse do órgão em apenas demonstrar alguns resultados de forma manipulativa, sem, contudo, possibilitar informações adequadas sobre seus procedimentos internos (HABERMAS, 2003).

O objetivo inicial da “publicidade” era ir contra a política do segredo, praticada pelos monarcas, isto é, tornar as decisões políticas sujeitas à revisão perante a instância da opinião pública. Nos estados liberais, ocorre justamente o contrário. A publicidade demonstrativa torna secreta a política dos interesses e “consegue prestígio público para uma pessoa ou questão e, por meio disto, torna-se altamente aclamável num clima de opinião não pública” (HABERMAS, 2003, p. 235).

Tal publicidade manipulativa ou demonstrativa também é classificada pelo autor como “ativismo jornalístico” de repartições, partidos e organizações, cujo intuito é “trabalhar a

opinião pública”. Desta forma a “publicidade”, espoliada de suas funções originais, “cria um diferente tipo de integração entre Estado e sociedade. As informações publicadas legitimam-se no bem comum, sem, contudo, satisfazê-lo. Não passam de meios para assegurar a sua passividade repleta de boa vontade” (HABERMAS, 2003, p.234).

As conclusões de Habermas demonstram similaridades com os estudos sobre a situação do Poder Judiciário no Brasil. Convém que a opinião da sociedade funcione em “mão dupla”: Em um sentido, temos a importância do engajamento e monitoramento da sociedade sobre as atividades judicantes. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2007a, p xxv). Em outro sentido, o judiciário precisa prestar informações de forma responsável (*accountability*) ao público que serve (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2007c, p. 2).

Ao contrário do que grupos de interesse dentro do judiciário podem imaginar, abrir os procedimentos internos não tende a enfraquecer a instituição (FALCÃO, 2009). “A independência do judiciário depende diretamente da sua capacidade de prestar contas de suas atividades de forma ampla tanto pelos critérios de eficiência quanto efetividade”. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2007c, p. xxviii). A avaliação adequada, incluindo a do desempenho dos juízes, levanta a questão da legitimidade dos órgãos dirigentes do Poder Judiciário, o que, por sua vez, sugere dois temas indissolúveis:

De um lado, a democracia interna do Poder Judiciário, ou seja, a participação dos juízes na formação dos órgãos dirigentes e nas decisões sobre o planejamento e a gestão dos recursos do Poder Judiciário; de outro, a democratização externa, ou seja, a participação de representantes de outros poderes políticos e da sociedade nas decisões sobre política judiciária. (IPEA, 2010b, p.166).

Devido à falta de confiança da sociedade no Poder Judiciário brasileiro, é imperativo o desenvolvimento de rotinas de publicação sobre a governança e organização dos tribunais, bem como a respeito da valiação dos juízes e da qualidade dos julgamentos. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2007b, p. xxv)

Cabe ressaltar que o código de ética da magistratura nacional estabelece a transparência como princípio. Sobre este tema, em análise da governança e gestão pública, numa série de estudos direcionados ao Poder Judiciário brasileiro, concluiu-se que “a transparência tem a ver com o que se passa dentro das organizações governamentais, tanto como tem a ver com as relações entre essas organizações e seus públicos” (CUNHA, 2010a, p.143). Desta forma, o conceito ideal de Habermas para a “publicidade” será utilizado como

“transparência” neste estudo.

Se a demonstração de confiabilidade do poder público requer a demonstração clara dos resultados de suas atividades, então é necessário acesso aos eventos internos das instituições para além da aplicação de seus recursos financeiros ou propagandas, que visem, simplesmente, melhorar a imagem da instituição (HABERMAS, 2003). A “publicidade” com aspas, de Habermas, é bastante parecida com os preceitos recomendados pelo Banco Mundial: Para serem transparentes, as informações publicadas pelos órgãos do judiciário deveriam se reestruturar “para forçar a classificação da informação em características de cada tipo de caso (e se possível, mas separadamente, de cada processo) e a ação requerida” (BANCO MUNDIAL, 2004, p. 50). No mesmo sentido, CUNHA (2010a), FALCAO (2006) e TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL (2007a) apontaram a importância da classificação de informações agregadas por processo.

A transparência é diretamente influenciada pelas informações disponíveis. Desta forma, entende-se que, caso o órgão tenha em sua base estatística e de inteligência os dados agregados de forma adequada, então cabe à administração superior optar por divulgar ou não tais informações. Situação diversa é a inadequação das informações internas do órgão. Neste caso, mesmo que haja a vontade de publicar, tal ação seria impossível, sobrando à administração superior optar por passar a medir ou não medir adequadamente seus elementos.

Até aqui, pode-se inferir que as informações adequadas para a opinião pública a serem fornecidas pelo Poder Judiciário, seriam dados estatísticos específicos sobre trâmite processual, partes envolvidas, resultados de julgamentos, duração processual e custo processual (BANCO MUNDIAL, 2002, 2004, 2005, 2006; BIBAS, 2009; HELLMAN, 2007; FALCÃO 2006; FGV 2010; KAVANAGH, 2010; TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL 2001, TAIT, 1998). Estas informações traduzem o parâmetro de transparência utilizado nesta obra.

Com base nesta caracterização do conceito de transparência, procurou-se um modelo teórico que permita entender como os elementos (judiciário, transparência e população) se relacionam entre si. A Teoria da Agência, com seu tratamento dos efeitos de assimetria de

informações oferece elementos para explicar a ligação entre tais elementos.

3.3 A TEORIA DA AGÊNCIA E A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES

A teoria da Agência, que lida com os conflitos de percepção, baseia-se numa perspectiva “calculadora”, sobre as características humanas:

Definimos o relacionamento de agência como um contrato em que uma ou mais pessoas (o principal) se engajam com outra pessoa (o agente) para realizar um serviço para satisfação dos mesmos em que está envolvida a delegação de algumas decisões dando assim autoridade ao agente. Se ambas as partes forem maximizadoras de utilidade, há uma boa razão para se acreditar que o agente não vai agir sempre congruente ao melhor interesse do principal. (...) Entretanto, é normalmente impossível para o principal, a custo zero, se assegurar que o agente vai tomar decisões ótimas sob o ponto de vista do principal. Na maioria das relações o principal e o agente vão incorrer em monitoramento positivo e custos (...), e em adição, haverá divergências entre as decisões do agente e aquelas decisões que maximizariam o bem estar do principal. (...) Nota-se que o custo de agência surge em qualquer situação envolvendo esforço cooperativo por duas ou mais pessoas mesmo que não haja um recorte claro na relação entre principal e agente. (JENSEN e MECKLING, 1976, p.5-6).

A teoria vem sendo utilizada na economia, ciência política, sociologia e administração. O seu ponto forte é que a “teoria da agência” oferece percepção única nos sistemas de informação, incertezas de resultados (*outcomes*), incentivos e riscos. Mais precisamente, “o coração da teoria da agência é o conflito de metas inerente quando indivíduos com diferentes preferências se engajam em um esforço cooperativo e a metáfora essencial é a de um contrato” (EISENHARDT, 1989, p.63).

Em relação à Administração Pública, é preciso definir quem é o “principal” e quem é o “agente” em uma determinada relação. Conforme Worsham e Eesner (1997), frequentemente, políticas públicas encontram sua origem na legislação que define objetivos de uma forma ampla e que delega a autoridade para sua implementação. Burocratas devem, portanto, dar um conteúdo substantivo a termos como “interesse público”; estabelecendo regras para traduzir mandamentos vagos em ações aplicáveis. Mandamentos legislativos podem ser extraordinariamente vagos, e assim, a distância entre legislação e a política pública pode ser grande. Desta forma, os “administradores que se tornam, por exclusão, são os que estabelecem as diretrizes. O resultado é o clássico problema da ‘agência’ ou delegação não estruturada” (MOE, 1995).

É possível analisar uma ligação simples entre principal e agente. Isto é, delimitar o quanto aqueles sabem sobre a execução do trabalho destes. Entretanto, “essa realidade se torna ainda mais complexa quando nós reconhecemos a existência de múltiplos principais e agentes envolvidos em virtualmente toda arena regulatória” (WORSHAM e EISNER, 1997, p. 427). Este é o caso presente em que a sociedade está sendo caracterizada como o polo “principal” e o grupo de todos os magistrados como o polo “agente (PETERSMANN, 2008).

Na forma de governo denominada “República”, o Poder do Estado emana do povo e é dividido e em três: Executivo, Legislativo e Judiciário. Aplicando-se a lógica da Teoria da Agência, o conjunto da sociedade pode ser caracterizado como o “principal”, pois delega ao Judiciário o poder específico de decidir as lides. Consequentemente, este poder torna-se o “agente”, ou seja, aquele que realiza a atividade de julgar. Em nome do povo, o Judiciário dividido em órgãos singulares e colegiados (juízes e tribunais) exerce o poder estatal denominado “Jus Puniente” (direito de punir). Além desta atividade finalística dos tribunais, também existe uma função administrativa em que os juízes presidentes dos tribunais estabeleceram as diretrizes e os objetivos específicos de seus órgãos (CARMONA, 2010; KOURY, 2010; MARANHÃO, 2010; MENDES, 2011).

A Teoria da Agência possibilita a análise das relações dos participantes de sistemas em que a propriedade e o controle são designados a pessoas distintas. A teoria permite compreender como os juízes se posicionariam, ao menos teoricamente, em relação às medidas de desempenho. Isso pode vir a influenciar tanto a escolha das práticas de controle de suas atividades, quanto o nível de confiança da opinião pública.

Como a teoria trata dos sistemas de informações, a diferença no nível de conhecimento que o agente e o principal têm do trabalho realizado causa o fenômeno da assimetria de informações. Esta assimetria ocorre quando uma das partes envolvidas detém informações superiores às da outra parte.

Os problemas de agência demonstram que quanto maior a assimetria de informações, maior a aversão dos agentes ao controle. Isto é, na medida em que as informações disponíveis sobre o trabalho realizado pelos agentes são escassas, menos estes estarão dispostos a serem

controlados e pior é a capacidade dos principais em avaliar os resultados alcançados ou o comportamento dos agentes.

O Banco Mundial (2004, p.25), em estudo sobre o Poder Judiciário brasileiro, afirmou que “enquanto juízes acreditam que estão com excesso de trabalho e muitos advogados questionam os prazos e atrasos, ambos os grupos se beneficiam da pesada demanda nas cortes, pois isto garante seus empregos e, no caso dos juízes, seus generosos salários e amplas chances de promoção”. Numa situação de assimetria de informações, os “juízes podem procrastinar, induzindo longos procedimentos e acúmulo de casos” (SCHNEIDER, 2004, p. 20). Em outras palavras, devido à natureza humana falível, os juízes podem vir a não exercer adequadamente sua atividade, assim como qualquer outro tipo de profissional público ou privado. Mais grave ainda, a práxis apontada pela Transparência Internacional é que, “nos modelos em que os juízes se disciplinam, eles tendem a ter avaliações tímidas no tocante aos processos contra crimes de corrupção de seus pares” (MAYNE, 2007, p.48).

Entretanto, não existem estudos que demonstrem que, no Brasil, o trabalho realizado pelos magistrados seja comprovadamente moroso ou desidioso e nem que os corruptos não estejam sendo efetivamente punidos. Ao contrário, segundo o magistrado Gervásio dos Santos, o juiz brasileiro é considerado o mais produtivo do mundo, “ele trabalha muito, mas a sociedade não consegue perceber esse esforço”(SADEK, 2009). Então, porque ainda existe tanta desconfiança da atividade destes agentes?

A assimetria de informações é prejudicial para ambos os polos da relação. Nesta situação, os principais, frequentemente, estão no escuro em relação ao que os agentes estão fazendo e os próprios agentes, frequentemente, divagam sobre quais são os desejos dos principais. Devido ao fato de a atividade dos juízes ser de alta especialização, a população carece de mecanismos para verificar as atividades e os resultados alcançados pelo Poder Judiciário. A troca de informações permite uma compreensão maior dos resultados e limitações dos trabalhos realizados. A utilização de sistemas de informação tenderia a reduzir esta incerteza dos principais em relação aos agentes (EISENHARDT, 1989).

Atualmente, poucas são as informações sobre os resultados dos trabalhos dos magistrados; as principais informações sobre a atividade-fim do poder judiciário são aquelas

sobre o volume da demanda de processos, divulgado pelo CNJ e os casos de corrupção dos magistrados, divulgados pela imprensa (WEY, 2006).

Uma adequada comunicação ou publicidade seria o ponto chave do problema “principal-agente”. É por isso que “a informação deve ser tratada como uma variável na equação da teoria da agência” (WORSHAM e EISNER, 1997, p. 435). Esses autores afirmam que os indivíduos são motivados por vários fatores e interesses e que “os agentes tendem a agir como especialistas técnicos mais do que maximizadores de benefícios de interesses próprios” (WORSHAM e EISNER, 1997, p. 434). É impossível saber quão adequado o trabalho dos magistrados está sendo realizado nos sistemas de informações atuais. A teoria aponta que é possível que os agentes não estejam buscando seu interesse próprio, mas que apenas não conseguem comunicar ao principal a complexidade de seu trabalho. Enquanto os juízes percebem sua atuação como meritória, podem se sentir injustiçados por opiniões contrárias, seja da opinião pública geral, seja de organismos internacionais (BANCO MUNDIAL, 2004; SADEK, 2004; TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2007; IBGE 2011).

A publicação de informações adequadas é um fator relevante para reduzir a desconfiança da população em relação ao judiciário. Jensen (1994) ressalta que, mesmo que se imbuíssem todas as pessoas de altruísmo, o problema da agência não seria resolvido. “De forma simples, o altruísmo, a preocupação com o bem-estar dos outros, não faz da pessoa um agente perfeito” (p.15). Esta afirmação vai ao encontro de pesquisas que mostram que os magistrados, ao menos em nível de discurso, estão a favor das mudanças e transparência (SADEK, 2006). Entretanto, mesmo que favoráveis, isto não significa que sejam capazes de fornecer certas informações específicas inerentes às suas atividades internas (HABERMAS, 2003).

A assimetria de informações em relação às atividades judiciais não ocorre apenas no Brasil. Conforme relatório do Banco Mundial (2005, p. 57):

Nas muitas dimensões de desempenho que são importantes para investidores e cidadãos, incluindo a **acessibilidade, a equidade, a velocidade** e a capacidade para executar as decisões, os tribunais de muitos países em transição aparentam ter deteriorado ao invés de melhorar nos últimos anos. Com efeito, é provavelmente justo dizer que menos progressos foram feitos nas reformas e fortalecimento dos judiciários do que em quase todas as outras reformas políticas ou institucionais em países em transição desde 1990 (grifo nosso).

Esse fenômeno também não é exclusivo de países em transição. A dificuldade de obtenção de dados apropriados sobre o trabalho de juízes repete-se inclusive nos Estados Unidos, conforme demonstrou pesquisa sobre a Justiça Federal Americana (KATZ e STAFFORD, 2010).

A teoria da Agência argumenta que a assimetria de informações entre os “principais” e os “agentes” pode criar uma desconfiança exagerada dos primeiros em relação aos segundos. Trazendo esta percepção para o contexto do poder judiciário, observa-se que “o público normalmente vê o judiciário como mais corrupto do que realmente é. Portanto, o judiciário tem muito a ganhar aumentando a transparência das suas operações” (PEPYS, 2007, p.14). Assim como afirmou Falcão (2009), mesmo que 44% da população acreditem que tenha havido alguma melhoria no Judiciário, nos últimos anos, quando perguntados sobre itens específicos como tempo, custo e imparcialidade, a desconfiança permanece muito alta nos últimos 10 anos (FALCÃO, 2009).

Os apontamentos da Transparência Internacional são claros ao afirmar que “o princípio da independência judicial deve ser balanceado com o papel que o sistema judiciário tem na democracia e não pode ser considerado um obstáculo para a avaliação de desempenho judicial”. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2007b, p. 63). Quanto melhores os critérios de avaliação de desempenho do Judiciário, maior sua independência e menor a assimetria de informações entre principal e agente. Os problemas decorrentes da assimetria de informações vão ao encontro do que afirma James G. March: “números pressupõem um conceito do que deve ser medido e a forma de transformar aquele conceito em algo mensurável. A construção de números é uma decisão política e demonstra a verdade que é consistente com seus próprios interesses” (MARCH, 1994, p. 17).

A Teoria da Agência debruça-se sobre a dificuldade do principal em verificar o que o agente está fazendo ou se está se comportando de forma apropriada. O agente, obviamente, tem informações precisas sobre isso. O principal não. Para resolver essa assimetria é necessária a divulgação de informações sobre o comportamento do agente ou sobre os resultados da atividade do mesmo (EISENHARDT, 1988; WORSHAM, 1997). Mas, em relação ao Poder Judiciário brasileiro, qual é o tipo de controle atual? As informações disponíveis tratam do comportamento dos juízes ou do resultado de suas atividades? As

informações divulgadas são capazes de reduzir a insegurança da sociedade sobre o tempo, custo e imparcialidade no processo judicial?

Levando-se em consideração os critérios de controle sobre resultados ou controle sobre comportamentos, as exigências da população sobre o “tempo” e “custo” processuais estariam ligados ao controle de resultado e a “imparcialidade” estaria ligada à conduta do agente. A figura 1, desenvolvida neste trabalho, tenta demonstrar como o contexto da atividade dos tribunais e as demandas da população se relacionam com a teoria proposta.

Figura 1: Comparação entre os tipos de controle e as características do Poder Judiciário brasileiro

Fonte	Controle do Comportamento	Controle dos Resultados
Situações adequadas para cada tipo de controle prescrito pela Teoria da Agência (EISENHARDT, 1988; WORSHAM, 1997)	Existência de sistemas de informação Incerteza sobre os resultados do trabalho do agente Indicado para trabalhos simples e programáveis. Relacionamentos longos entre principais e agentes Remuneração por salário	Precisão na mensuração sobre os resultados obtidos pelo agente Relacionamentos curtos entre principais e agentes Remuneração por comissão
Contexto do Judiciário (BRASIL, 1988; CUNHA, 2010b; GUARNIERI, 2007; KAVANAGH, 2010; MAYNE, 2007; PETERSMANN, 2008; WAY 2006)	Incerteza da população sobre os resultados alcançados pelo Judiciário. Ampla divulgação sobre corrupção no poder. Relacionamento longo com a sociedade. Remuneração por salário.	Trabalho complexo e não programável.
Demanda da população (FALCÃO, 2009; IBOPE, 2009; IPEA 2010)	Imparcialidade	Tempo, custo e imparcialidade

Percebe-se que não é fácil determinar um controle efetivo para juízes no contexto da Teoria da Agência. No Brasil, em regra, os juízes são remunerados por um tipo de salário (subsídio) e não por comissão (a cada resultado ou quantidade de casos julgados). Em

segundo lugar, o relacionamento entre o judiciário (agente) e sociedade (principal) é longo, pois o poder é secular no Brasil e irá durar, possivelmente, enquanto perdurar a República. Em terceiro lugar, o trabalho de um juiz não é simples nem programável, ao contrário, é complexo e imprevisível. Finalmente, os meios de comunicação em massa têm abordado com frequência os casos de corrupção no judiciário (WEY, 2006). Se parássemos por aqui já teríamos uma clara percepção da dificuldade em escolher um dos polos estabelecidos – controle dos resultados ou do comportamento dos agentes (EISENHARDT, 1988 e WORSHAM, 1997).

Tomando-se por base as três principais críticas da população, duas (tempo e custo) referem-se exclusivamente ao controle de resultados. A população está preocupada se o Poder está ou não funcionando adequadamente. Entretanto, existe dificuldade na verificação de resultados, pois, conforme a teoria, o ambiente propício para isto seria aquele onde houvesse precisão na mensuração sobre os resultados obtidos pelo agente, relacionamentos curtos entre principais e agentes e remuneração por comissão.

Devido a esta incerteza da população sobre os resultados alcançados pelo Judiciário, a sociedade também procura um controle sobre o comportamento destes agentes. A crítica sobre a imparcialidade é reforçada pela ampla divulgação sobre corrupção. Este tipo de controle sobre comportamento é adequado, pois algumas características teóricas são encontradas no trabalho dos juízes como o relacionamento longo com a sociedade e a remuneração por salário. Entretanto, este controle requer a existência de sistemas estatísticos de informação, geralmente indicados para trabalhos simples e programáveis. Neste caso, a divulgação de dados estatísticos sobre julgamentos demonstraria um controle sobre o resultado dos mesmos. Percebe-se, portanto, que o próprio conceito de imparcialidade pode ser tomado por dois prismas diferentes (resultado ou comportamento).

A dificuldade em enquadrar o contexto do judiciário em um modelo preciso da teoria da agência, o alto índice de desconfiança e as críticas de organismos internacionais reforçam a existência de uma assimetria de informações. Desta forma, infere-se que a opinião pública demanda controle sobre resultados e sobre comportamento. De um lado tem-se os juízes que conhecem bem seu ofício e, de outro, a população que urge por transparência quanto ao comportamento (imparcialidade) e resultado (tempo e custo processual) dos mesmos.

Conhecer as informações disponíveis sobre resultados e sobre comportamento não é tarefa simples, pois “as linhas de comunicação entre os principais e os agentes normalmente são múltiplas e imprecisas” (WORSHAM, 1997). Este é o motivo pelo qual este trabalho busca levantar quais as ferramentas desenvolvidas nos últimos anos desde a “reforma do judiciário” e delimitar os tipos de controle exercidos.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Esta é uma pesquisa descritiva e comparativa, cuja finalidade é identificar e caracterizar as aferições sobre tempo, custo e imparcialidade dos processos judiciais realizadas pelos tribunais e discutir como tais informações podem vir a influenciar a transparência do Poder Judiciário brasileiro.

A pesquisa consiste em, primeiramente, levantar os planejamentos estratégicos (PEs) dos tribunais e descrever quais análises existem para aferir o tempo, custo e imparcialidade no processo judicial. Em seguida, com base nas metas determinadas, verificar quais informações são publicadas.

A parte comparativa constitui-se em tecer paralelos entre tais publicações e um modelo a ser desenvolvido (item 4.3) fundamentado no marco teórico. Os resultados serão analisados também em relação aos tipos de controles dos “principais” sobre os “agentes” estabelecidos pela Teoria da Agência.

De todos os tribunais pesquisados, será dada atenção especial para aqueles que publicaram planejamento estratégico. Isto se justifica, pois estes planejamentos têm a possibilidade de demonstrar quais seriam os métodos de aferição que os tribunais utilizam e quais as metas buscadas. Desta forma, procura-se a compreensão completa do fenômeno desde o estabelecimento de missões e visões em relação às demandas sociais, até a consolidação em objetivos e metas. Isto possibilita demonstrar as principais etapas da construção lógica das informações produzidas, sejam elas posteriormente publicadas ou não.

A estratégia de pesquisa configura-se como estudo de caso múltiplo (YIN, 2010) do Poder Judiciário brasileiro onde a análise se dará baseada nos dados de diversos tribunais, de diversas esferas e níveis sobre os mesmos temas. Justifica-se a estratégia escolhida, pois a preocupação de um estudo de caso reside na complexidade e particularidade de uma dada questão aplicada a uma comunidade específica (BRYMAN, 2008).

Serão identificadas quais as informações divulgadas ao público e quais os tipos de controle realizados atualmente - de resultados, de comportamento, ou os dois. A finalidade é

demonstrar “quais” e “como” são desenvolvidas as informações prestadas à população sobre a atividade finalística dos tribunais.

Os PEs fornecem dados qualitativos para esta pesquisa. Os dados qualitativos referem-se às ações, neste caso, às ações de mensurar e publicar informações sobre a atividade judicial. Uma pesquisa de tipo qualitativo é capaz de explicar as formas como as pessoas entendem, administram e prestam contas do seu dia a dia em determinados contextos (MILES e MATTHEW, 1994). Ocorre que, “enquanto algumas ações são diretas em relação as suas intenções, outras envolvem como as pessoas querem ser vistas pelas outras” (MILES e MATTHEW, 1994. p. 8). É justamente este o aspecto apontado por Habermas (2003) quando aponta que os órgãos governamentais, atualmente, tendem a trabalhar a opinião pública por meio de publicações, que não possibilitam uma adequada avaliação dos resultados alcançados e dos procedimentos internos relevantes.

Esta pesquisa utiliza a análise de conteúdo de documentos cujo objetivo é descobrir características da linguagem pela forma com que comunica seus conteúdos (MILES e MATTHEW, 1994). A técnica repousa na análise temática (BRYMAN, 2008; BARDIN, 2009; RICHARDSON, 1999). Os objetos documentais utilizados são dados secundários, extraídos de publicações na *internet*, são os planejamentos estratégicos dos tribunais brasileiros. Naqueles que divulgam Planejamentos Estratégicos houve uma segunda análise sobre o que foi efetivamente publicado para além destes documentos.

4.1 COLETA DOS DADOS

As informações iniciais foram extraídas dos planejamentos estratégicos (PEs) constantes do sítio da *internet* de cada tribunal. Complementarmente, os sítios da *internet* dos mesmos tribunais serviam como base para a conferência de publicações de dados agregados sobre tempo, custo e imparcialidade do processo judicial. Maranhão (2010) afirma que o planejamento estratégico do judiciário brasileiro é ferramenta capaz de demonstrar se há compromisso para a solução de problemas identificados. Deve-se levar em consideração o fato de que os “planejamentos estratégicos” tiveram suas orientações gerais estabelecidas pelo grupo dos presidentes de tribunais (CNJ, 2009c) e suas orientações específicas decididas, em última instância, pelos presidentes em relação a seus próprios tribunais. Assim sendo, o

objetivo da coleta deste tipo de dados é colocar em evidência a posição oficial dos presidentes dos tribunais em relação às exigências da população, baseadas nos enunciados dos planejamentos.

Estes documentos, elaborados pelos juízes presidentes de tribunais, servirão como evidência dos temas que o judiciário tem interesse em aprimorar na sua gestão (missões e visões), bem como os métodos que tem utilizado para avaliar seus resultados (objetivos e metas). A publicação destas avaliações pode vir a demonstrar a transparência da atividade finalística dos tribunais conforme o estabelecido no marco teórico.

Estes dados secundários são adequados para este estudo, pois se caracterizam como documentos oficiais que podem servir de meio para revelar os possíveis vieses nas comunicações de órgãos que estariam disseminando pontos de vistas particulares (BRYMAN, 2008). Para evitar o erro de se afirmar que existe algum viés onde não o há, é preciso uma boa representatividade dos dados. Desta forma, a totalidade dos planejamentos publicados na *internet* permite maior segurança à análise.

No levantamento realizado entre 01/07/2011 e 01/09/2011, foram encontrados 49 planejamentos estratégicos de tribunais disponíveis na *internet*. Na segunda etapa da pesquisa, realizada entre 11/01/2012 e 15/01/2012, foram pesquisados os *sites* de 60 tribunais. Isto representa 100% dos tribunais brasileiros, incluindo-se os tribunais superiores e excluindo-se a justiça eleitoral e militar. A lista dos tribunais levantados consta em Apêndice I.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

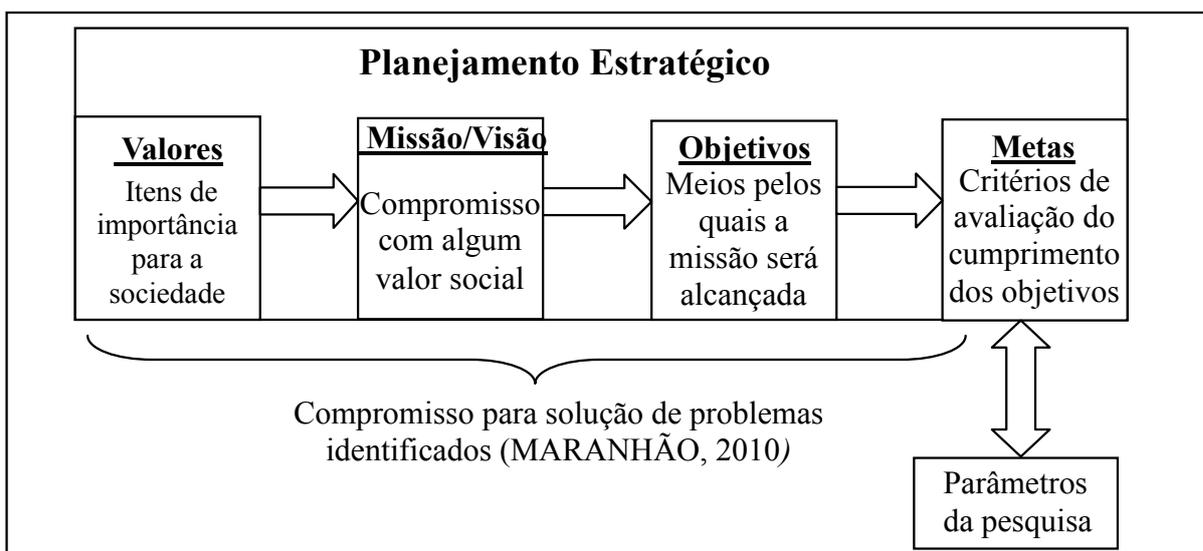
O tratamento dos dados referentes aos levantamentos sobre “tempo”, “custo” e “imparcialidade” ocorreu da seguinte forma: Os parâmetros são utilizados como referência temática para a análise de conteúdo das metas dos objetivos dos planejamentos estratégicos dos tribunais. A inferência buscada foi a presença ou não de informações, conforme o modelo proposto. Aquelas metas que se enquadraram como adequadas para aferir o tempo, custo ou imparcialidade do processo judicial foram buscadas novamente no *site* do tribunal para verificar sua publicação.

A pesquisa buscou evidenciar se as informações divulgadas pelos tribunais contribuem para que a população faça um juízo de valor sobre o funcionamento e o resultado das atividades fim dos tribunais.

Como mencionado, o método foi um estudo de caso múltiplo (YIN, 2010) onde foram verificados os objetivos e as informações divulgadas dos tribunais. O que foi mensurado em relação aos temas “tempo”, “custo” e “resultados de julgamentos,” foi comparado com os parâmetros propostos (categorias de método de aferição), por intermédio de tabelas, que listam cada tribunal e seus levantamentos sobre os valores que a sociedade espera do Judiciário, bem como os respectivos objetivos e metas relacionadas aos temas propostos.

Com vistas a trazer maior robustez para os dados analisados, o estudo de caso múltiplo exige a realização de duas etapas. Primeiramente, uma análise de cada caso e, posteriormente uma análise cruzada entre os diversos dados (YIN, 2010). Desta forma, na análise dos casos individuais, cada tribunal foi comparado com os três critérios estabelecidos (tempo, custo e imparcialidade). Em seguida, uma análise trans-caso discute como cada critério foi interpretado pelo grupo dos tribunais.

Figura 2: Análise dos planejamentos estratégicos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante a execução da pesquisa notou-se que alguns dos planejamentos estratégicos apresentavam textos introdutórios como forma de abordar mais detalhadamente a

problemática de cada tribunal, bem como o contexto em que se enquadravam e as melhorias já realizadas até em tão. Entretanto, como outros tribunais não apresentavam nenhum tipo de redação similar, todos os documentos de planejamento estratégicos foram analisados em seu conteúdo básico sem levar em consideração quaisquer textos introdutórios e documentos à parte do texto principal.

Os tribunais, que não apresentavam todo o documento de planejamento na *internet* tiveram como base de análise os fragmentos disponíveis. É o caso do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJ PE), cuja “missão”, “visão” e “valores” puderam ser extraídos de citações do Planejamento Estratégico disposto no *site*, apesar de o documento estar indisponível.

Dos dados coletados, foi possível perceber a grande variação na forma de apresentação das informações e dos textos dos diferentes tribunais. Devido à ausência de padronização, e em busca de facilitar o processo de visualização dos dados, optou-se por evidenciar as informações no texto mediante a perspectiva dos temas deste estudo. Os “valores sociais” apontados pelos próprios tribunais são citados por meio de uma palavra núcleo do texto em que há congruência com os temas pesquisados. O mesmo ocorre com a análise da “missão ou visão” dos tribunais. Neste caso, foram apresentadas nas tabelas as palavras núcleo que constavam na missão ou visão dos planejamentos estratégicos (PEs) e que, ao mesmo tempo, fossem semelhantes aos temas pesquisados (tempo, custo e imparcialidade).

Já os “objetivos” dos PE's são citados como uma frase sintética dos objetivos originais que se enquadram no tema de pesquisa. Como por exemplo, pode-se citar o objetivo do Tribunal de Justiça da Bahia (TJ BA), que estabelece originalmente: “Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos a fim de assegurar a razoável duração do processo”, que passou a ser lido na tabela apresentada como “Agilidade nos trâmites judiciais e administrativos”.

É importante salientar que o foco desta pesquisa encontra-se na última etapa dos planejamentos estratégicos: o estabelecimento de metas. Toda a atividade só pode ser publicada, com base em métodos de aferição estabelecidos (figura 2). A noção de transparência, publicidade e assimetria de informações depende diretamente de como as

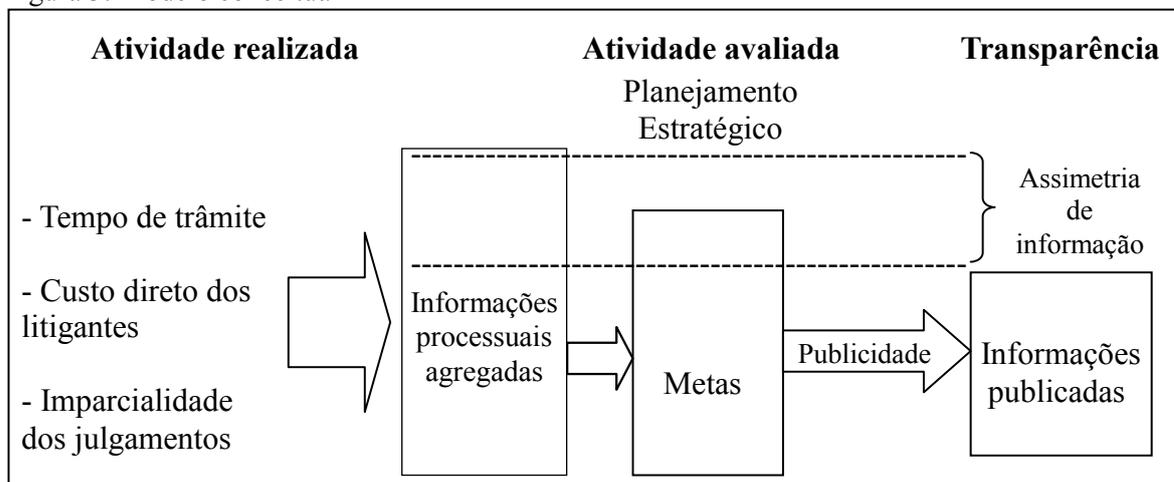
atividades são mensuradas. Os critérios de mensuração pesquisados basearam-se nas metas de algum objetivo já analisado em relação ao tema pesquisado ou que apresentasse em seus enunciados o tema em questão, mesmo que estivessem avulsos no texto ou fizessem parte de algum outro objetivo não pesquisado.

4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

De um lado tem-se a falta de confiança da população brasileira em relação ao tempo, custo e imparcialidade do Poder Judiciário (IBOPE 2011; AMB, 2010; IPEA, 2010a; FGV, 2010; FUNDACE, 2010). De outro lado, o levantamento teórico realizado demonstra que esta mesma população desconhece medidas do tempo, custo e imparcialidade do processo judicial, ficando refém de opiniões pessoais sem base empírica ou de matérias jornalísticas. (FALCÃO 2009; WAY, 2006). Isto é, enquanto os juízes, têm noção de quais são os resultados de suas atividades, o cidadão comum não compreende como funciona nem quais os resultados a justiça tem alcançado (BANCO MUNDIAL, 2002, 2004, 2005, 2006; BIBAS, 2009; HELLMAN, 2007; FALCÃO 2006; FGV 2010; KAVANAGH, 2010; TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL 2001; TAIT, 1998).

A figura abaixo demonstra o modelo conceitual desta pesquisa. Os temas de maior relevância para a sociedade fazem parte de informações processuais agregadas, que podem ou não ser objeto de levantamento e avaliação. Das informações agregadas, que não têm metas específicas nos planejamentos estratégicos, infere-se que não existe sistematização além do conhecimento empírico dos profissionais da área ou de registros de caso a caso.

Figura 3: Modelo conceitual



Fonte: Elaborado pelo autor

Aquilo que é mensurado pode fornecer as informações buscadas pela população. A falta de publicação pode vir da ausência de divulgação daquilo que foi medido ou da falta de levantamentos e avaliações agregadas da atividade dos magistrados. Em ambos os casos a diferença entre o que é publicado e as informações inerentes à atividade dos juízes representa a assimetria de informações.

Conforme a Teoria da Agência, quando ocorre o fenômeno da “assimetria de informações” maior é a desconfiança de um principal (sociedade) em relação a um agente (poder judiciário), (EISENHARDT, 1989; PEPYS, 2007). Porém, antes de afirmar se a “assimetria de informações” tem a possibilidade de explicar as causas da falta de confiança da sociedade brasileira em relação ao Poder Judiciário, é preciso saber, primeiramente, quais informações os tribunais produzem e quais são publicadas. Com base no levantamento das publicações sobre as avaliações de tempo, custo e imparcialidade dos órgãos do Judiciário será possível compará-las com um modelo ideal construído após o estudo teórico sobre o tema.

Na medida em que os planejamentos estratégicos dos tribunais demonstram os objetivos e as metas das atividades dos tribunais, uma análise de conteúdo dos mesmos poderá revelar:

- (a) a existência ou não de objetivos dos órgãos em simetria com a opinião pública em relação aos critérios de agilidade, imparcialidade e custo (FALCÃO, 2009);
- (b) aferição das metas nas avaliações de tais critérios (MARANHÃO, 2010, CARMONA, 2009);
- (c) quais as similaridades ou diferenças entre os métodos de aferição apresentados pelos planejamentos estratégicos dos vários tribunais;
- (d) com base em tais mensurações, identificar as informações efetivamente publicadas (CARMONA, 2010; KERN, 2011; KOURY, 2010; MARANHÃO 2010).

As unidades de registro a serem consideradas são os temas “tempo”, “custo” e “imparcialidade”. Importante reiterar que os itens “tempo” e “custo” se relacionam com controle de resultados, enquanto a “imparcialidade” diz respeito ao controle de comportamento. A análise temática é indicada, pois será aplicada a discursos simples e

diretos, de significações manifestas em relação aos temas selecionados (BARDIN 2011).

As ferramentas de análise são tabelas que dispõem as informações encontradas nas missões, visões, objetivos e metas dos tribunais. As unidades de compreensão temática (unidades de contexto) para os planejamentos estratégicos são: os objetivos estratégicos e as suas respectivas metas (BARDIN, 2011; RICHARDSON, 2011). O desenvolvimento lógico é que as missões e visões constituem-se nas propostas de melhoria do órgão em relação aos valores e às cobranças da sociedade. A forma de se concretizar tais missões ou visões é por meio do estabelecimento de um ou mais objetivos. Finalmente, para se alcançar algum objetivo é preciso o estabelecimento de uma ou mais metas. Uma meta, por se tratar de uma forma de mensuração, é composta de informações e dados sobre a atividade de uma organização. Estas informações sobre os processos internos de um tribunal são os elementos essenciais de divulgação para a adequada transparência dos tribunais (FALCÃO, 2009; HABERMAS, 2003; MARANHÃO, 2010; CARMONA, 2010).

Para a interpretação destas informações, foi elaborada uma tabela, que contém cinco colunas para cada tema pesquisado. Baseada na primeira coluna - “Órgão”, que apresenta a sigla de cada tribunal, outras se sucederão de forma a evidenciar um fluxo natural de análise do planejamento estratégico que se inicia com os valores, missão, visão, passando pelos objetivos e concluindo nas metas.

A coluna “Valor social apontado” apresenta a palavra-chave relativa a um valor social que o próprio tribunal entende ser de valor para a sociedade. Em seguida, a coluna “expressão presente na Missão ou Visão” mostra uma única expressão que demonstra se o enunciado na missão ou visão de um órgão tem relação com o tema apontado. Enquanto a primeira informa se o tribunal compreende o que a opinião pública demanda, a segunda informa se esta demanda se tornou um compromisso do órgão.

A coluna “Objetivos que apresentem o tema” lista uma frase sintética dos objetivos originais apresentados em relação ao tema pesquisado. A regra de quantificação será a presença ou ausência de objetivos em acordo com esta categoria de “fins”. Assim, a primeira evidencia se existe ou não algum direcionamento ou esforço para resolver alguma dessas questões, enquanto a segunda demonstra qual o método de avaliação empregado na solução

do problema.

A coluna “critério de mensuração das metas” demonstra se os tribunais têm avaliado os temas pesquisados de forma a elidir as dúvidas da opinião pública sobre o comportamento dos magistrados ou sobre os resultados alcançados por estes.

Após a tabulação destes temas, a pesquisa voltou-se novamente para o sítio da *internet* de cada tribunal, para verificar quais foram as informações publicadas em relação às metas estabelecidas nos planejamentos estratégicos.

Os textos foram comparados com categorias exógenas para a determinação de significados (BARDIN, 2011; YIN, 2010). Apoiada nas prescrições citadas anteriormente (BANCO MUNDIAL, 2002, 2004, 2005, 2006; BIBAS, 2009; HELLMAN, 2007; FALCÃO 2006; FGV 2010; KAVANAGH, 2010; TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL 2001; TAIT, 1998), a adequada transparência das atividades do poder judiciário é observada quando há uma replicação literal dos parâmetros propostos, baseados no marco teórico, isto é, quando existirem publicações estatísticas claras e precisas sobre os resultados dos julgamentos em relação ao seu tempo de trâmite, o custo para os litigantes e a imparcialidade nos julgamentos.

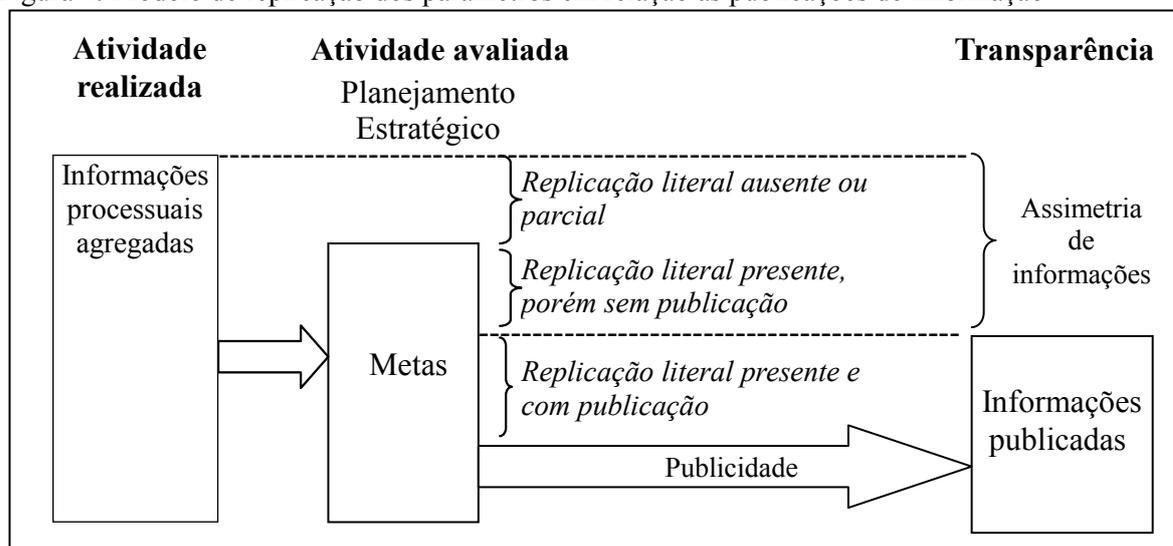
Caso não haja a replicação literal, conforme os parâmetros propostos a seguir, nos itens 4.3.1- avaliação do tema “tempo”, 4.3.2- avaliação do tema “custo” e 4.3.3- avaliação do tema “imparcialidade”, ou caso haja a replicação, porém, sem uma publicação de seus resultados, infere-se ocorrer o fenômeno da assimetria de informações.

Se as avaliações feitas pelo Poder Judiciário sobre suas atividades finalísticas não forem amplamente publicadas ou forem metodologicamente inadequadas em relação ao estabelecido na pesquisa teórica, os magistrados terão um conhecimento desproporcionalmente maior do que o conhecimento da população sobre os resultados da atividade judiciária. Consequentemente, na medida em que a sociedade não tem acesso a informações sobre os resultados dos julgamentos, maior será sua desconfiança em relação ao trabalho desempenhado pelos juízes.

A figura seguinte ilustra como os parâmetros estabelecidos nesta pesquisa podem

servir para demonstrar uma possível assimetria de informações:

Figura 4: Modelo de replicação dos parâmetros em relação às publicações de informação



Fonte: Elaborada pelo autor

A forma de análise do conteúdo é qualitativa, pois utiliza a elaboração de deduções específicas, com base em uma variável de inferência precisa. Isto é, a análise se dá fundamentada em um modelo de referência estabelecido pelo referencial teórico. A regra de quantificação é a presença ou ausência de medidas, de acordo com o modelo de categorias de método de aferição (BARDIN, 2011; RICHARDSON, 2011). As seguintes categorias de métodos de aferição serviram como parâmetros para a verificação da replicação literal:

4.3.1 Avaliação do tema “tempo”

O parâmetro utilizado foi a existência de dados estatísticos agregados sobre o trâmite e a duração dos processos judiciais, por tipo, classe de processo ou etapas. Buscou-se a identificação das etapas que os processos passam em um tribunal durante toda sua vida num órgão e quantos dias o processo leva em cada etapa (FGV, 2010; BANCO MUNDIAL, 2004, 2005, 2006; FALCÃO, 2009; KAVANAGH, 2010).

A ferramenta escolhida para a organização e a apresentação dos dados foi uma tabela, conforme o modelo seguinte:

Figura 5 – Modelo de tabela de análise de aferição do tema “tempo”

Órgão	Valor social apontado pelo tribunal	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação literal
Sigla do tribunal	Palavra-chave	Palavra-chave	Descrição dos objetivos relacionados ao tema	Descrição das metas relacionadas ao tema	Presente, ausente ou parcial

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela preenchida com os dados dos tribunais está apresentada no Apêndice II

4.3.2 Avaliação do tema “custo”

O parâmetro usado foi a existência de dados estatísticos agregados sobre o ônus financeiro que cada litigante suportou para todo o processo judicial naquele órgão, por tipo de processo (FGV, 2010; BANCO MUNDIAL, 2002, 2004, 2005, 2006; FALCÃO, 2009; KAVANAGH, 2010).

O tema “custo” poderia ser percebido como o custo orçamentário, ao contrário do custo por litigante, que esta pesquisa procura identificar. O primeiro é um custo indireto, pois os tribunais mantêm seus serviços com o dinheiro oriundo de arrecadações governamentais (impostos). Já o segundo é o custo direto que cada cidadão deve a cada atividade dentro de uma ação. Como as pesquisas de opinião afirmam que a justiça é cara para o cidadão, infere-se que esteja tratando do custo direto. Isto porque o custo direto seria uma real barreira ao acesso à justiça, já que o custo indireto é inexorável.

Como exemplo uma pessoa que está sendo processada ou está buscando um direito pode vir a gastar durante todo o processo R\$ 50,00, R\$ 5 mil ou R\$ 10 mil de custas processuais. Na verdade, os valores são totalmente incertos e pouco previsíveis. Apesar de cada tribunal apresentar ampla divulgação das tabelas de custas judiciais de sua jurisdição, a combinação e a quantidade de ferramentas utilizadas durante um processo são impossíveis de serem previstas por um cidadão comum sem a publicação de dados estatísticos sobre o tema.

Certamente, os custos relativos aos honorários advocatícios são de grande impacto no

custo total dos litigantes; porém, esta avaliação extrapolaria o escopo deste trabalho que se baseia apenas nos tribunais em si e não em relação a todo sistema jurídico. Isto é, buscou-se pesquisar os custos exigidos pelos tribunais, excluindo-se diversos outros custos como os pagamentos aos serviços de advogados, taxas de cartório, impostos, propinas e quaisquer outros valores.

Outro motivo que justifica a inferência feita é o fato de que, para quem pode comprovar ausência de recurso, a justiça é gratuita. Mas, para quem é da classe baixa, média ou alta, as custas processuais são as mesmas. Assim, o custo para o litigante pode restringir sua disposição em utilizar o serviço da justiça. Portanto, será buscada tanto a palavra “custo” quanto “acesso”. Apenas durante a verificação dos objetivos e critérios de mensuração das metas é que será possível perceberse o “acesso” apontado nas outras colunas tem ou não conexão lógica com o custo processual para os litigantes.

A ferramenta escolhida para a organização e a apresentação dos dados foi uma tabela, conforme o modelo abaixo:

Figura 6 - Modelo de tabela de análise de aferição do tema “custo”

Órgão	Valor social apontado pelo tribunal	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “acesso ou custo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação literal
Nome do tribunal	Palavra-chave	Palavra-chave	Descrição dos objetivos relacionados ao tema	Descrição das metas relacionadas ao tema	Presente, ausente ou parcial

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela preenchida com os dados dos tribunais está apresentada no Apêndice III

4.3.3 Avaliação do tema “imparcialidade”

Dos temas analisados, este é o mais vago e difícil de trabalhar pois possibilita diversas aplicações e interpretações.

Da ampla gama de interpretações do conceito “imparcialidade”, o referencial teórico

(item 3.3) demonstrou a existência de ao menos duas possibilidades aplicáveis ao Poder Judiciário. Uma seria a demonstração dos resultados dos julgamentos em relação a determinado tema e a outra a demonstração da probidade e atividade ética dos juízes (figura 1, p.37). Em outras palavras, imparcialidade como controle dos resultados dos julgamentos e como controle do comportamento dos magistrados.

Os dois tipos de parâmetros são importantes, pois, para o desenvolvimento de uma avaliação sobre imparcialidade, é preciso primeiramente estabelecer alguns dados básicos sobre os resultados dos diversos tipos de julgamento (BANCO MUNDIAL, 2002 e 2006; TAIT, 1998; CLARK 2008). Neste caso, “imparcialidade” será tomada em um contexto geral agregado.

Enquanto a corrupção infere o recebimento de algum tipo de vantagem por um magistrado para favorecer alguém em um julgamento específico, a imparcialidade pode também demonstrar uma tendência geral do grupo de magistrados na interpretação da lei aplicada. Isto é, baseadas em resultados estatísticos de diversos casos, tendências de julgamentos podem ser reveladas e, assim, descrever os interesses concretos dos agentes jurídicos, seus conflitos e as soluções oferecidas pelos julgadores.

Assim como os outros parâmetros, buscou-se a existência de informações estatísticas agregadas. Por exemplo, em processos de rescisão trabalhista existe uma tendência dos patrões ou dos empregados ganharem? Em um processo de divórcio é o homem ou a mulher que costuma ganhar a guarda dos filhos? Os processos que envolvem o governo tendem a dar ganho de causa ao particular ou ao Estado? Essas informações podem ser de conhecimento empírico dos advogados, magistrados e membros do Ministério Público, mas certamente não são de conhecimento da população. As informações agregadas podem demonstrar se existe alguma tendência à parcialidade na interpretação de um mesmo tipo de caso em favor de um determinado grupo. Estes dados disponíveis podem ajudar aos litigantes entrar em litígio ou negociar, utilizar táticas diferentes durante o processo ou, até mesmo, apontar um possível viés legal por parte do legislativo ou cultural por parte dos magistrados.

Portanto, neste estudo, o termo imparcialidade poderá ser tomado tanto de forma agregada, quanto sobre cada processo em específico.

Caso o tema imparcialidade seja tratado pelo lado da divulgação de resultados agregados de diversos julgamentos sobre um mesmo tema, este é um tipo de controle em relação aos **resultados** do órgão conforme a teoria da agência. Se, por outro lado, o foco for o comportamento ético de um juiz em relação a um determinado processo específico, então o controle será baseado no **comportamento** do agente.

Longe de tentar estabelecer qual é a maneira mais adequada de se tratar a questão da imparcialidade judicial, as duas interpretações aqui propostas são meramente exemplificativas e auxiliam na compreensão dos critérios de imparcialidade utilizados pelos tribunais.

A ferramenta escolhida para a organização e apresentação dos dados foi uma tabela, conforme o modelo abaixo:

Figura 7 - Modelo de tabela de análise de aferição do tema “imparcialidade”

Órgão	Valor social apontado pelo tribunal	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “imparcialidade”	Critério de mensuração das metas	Replicação literal
Nome do tribunal	Palavra-chave	Palavra-chave	Descrição dos objetivos relacionados ao tema	Descrição das metas relacionadas ao tema	Presente, ausente ou parcial

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela preenchida com os dados dos tribunais esta apresentada no Apêndice IV

4.4 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

A primeira limitação metodológica encontra-se na própria utilização da técnica de análise de conteúdo. “O gênero de resultados obtidos pelas técnicas de análise de conteúdo não pode ser tomado como uma prova inelutável. Mas constitui, apesar de tudo, uma ilustração que permite corroborar, pelo menos parcialmente, os pressupostos em causa.” (BARDIN, 2011, p.81)

Outra limitação é o fato de que não se pode afirmar que o sentido analisado na pesquisa é mesmo o sentido do texto a não ser a própria experiência do pesquisador

(BARDIN, 2011). Na tentativa de reduzir este problema, foi utilizado um modelo de referência (categorias de método) estabelecido com base na pesquisa, em diversas fontes (BANCO MUNDIAL, 2002, 2004, 2005, 2006; BIBAS, 2009; HELLMAN, 2007; FALCÃO 2006; FGV 2010; KAVANAGH, 2010; TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL 2001; TAIT, 1998)

“As pesquisas qualitativas geralmente são muito subjetivas e difíceis de serem reproduzidas” (BRYMAN, 2008). Para diminuir esta limitação, serão utilizados também dados secundários de pesquisas realizadas pelo Banco Mundial, Transparência internacional, IPEA, FGV e AMB sobre temas correlatos de forma a dar mais segurança para as conclusões. Entretanto, a utilização destes dados gera uma segunda limitação: a de que a principal pesquisa do Banco Mundial sobre o poder judiciário brasileiro refere-se a um período que vai desde a década de 1990 até 2004, distante 6 anos desta pesquisa. De qualquer forma, esta diferença temporal servirá com referência para verificar a própria evolução do tema abordado em nossa realidade social.

Para garantir a confiabilidade da pesquisa serão utilizadas múltiplas fontes de evidência como dados internos dos tribunais, bem como do seu órgão de controle externo, além de informações de institutos de pesquisas e órgãos internacionais de transparência e avaliação governamental.

A utilização de todas as publicações na *internet* sobre os planejamentos dos órgãos judiciários do país trazem a representatividade suficiente dos dados para a generalização das conclusões. Por se tratarem de documentos oficiais, o risco de confiabilidade ficaria reduzido. Mesmo que documentos autênticos e críveis possam estar eivados de vício (BRYMAN, 2008), são justamente tais vícios que irão demonstrar as características das divulgações institucionais.

Apesar das categorias de métodos de aferição poderem ser generalizadas para o Poder Judiciário de qualquer país, as conclusões deste trabalho poderão ser generalizáveis analiticamente apenas para o Poder Judiciário Brasileiro.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo relata os casos específicos de cada tribunal e faz uma comparação entre os diversos casos entre si. Conforme observam Yin (2010) e Bardin (2011), para uma adequada compreensão de um estudo de caso múltiplo, antes de se discutirem as diferenças entre os diversos casos, primeiramente é necessário que cada caso de replicação literal, parcial ou ausência seja também discutido.

Inicialmente, será realizada uma análise dos resultados específicos de cada tribunal, ou grupo de tribunais, que apresentaram resultados semelhantes quanto aos critérios estabelecidos. Depois, cabe uma discussão sobre os aspectos comparáveis entre os diversos tribunais pesquisados (trans-caso) onde serão apresentadas, além das metas dos planejamentos estratégicos, as informações que são efetivamente acompanhadas e publicadas nos sítios da *internet*. Esta segunda etapa será dividida nos três temas objetos desta pesquisa: “tempo”, “custo” e “imparcialidade”.

A lista dos tribunais pesquisados consta do Apêndice I. Ressalte-se que no Brasil existem 91 tribunais e esta pesquisa excluiu os 27 tribunais eleitorais, o Tribunal Superior Eleitoral e os 3 tribunais estaduais militares. Dos 60 tribunais em que se realizou a pesquisa, apenas 49 apresentaram em seus respectivos sítios na *internet*, informações completas ou parciais de seus Planejamentos Estratégicos (PEs). Os tribunais que não publicaram seu planejamento estratégico foram: TJ AP, TJ MA, TJ PI, TJ RR, TJ RS, TRT 1, TRT 12, TRT 16, TRT 17 e TRT 19 e TRT 22.

5.1 ANÁLISE DOS CASOS ESPECÍFICOS

Para permitir a análise das particularidades de cada tipo de replicação encontrada, esta seção é subdividida em grupo tribunais que apresentaram os mesmos resultados em relação aos métodos de aferição dos Planejamentos Estratégicos e publicações realizadas.

A Tabela 5 demonstra de forma sintética quais foram os resultados encontrados em relação a cada tribunal ou grupo de tribunais apenas no que se refere ao parâmetro “tempo”. Devido a grande similaridade dos tribunais em relação aos temas “custo” e “imparcialidade”, estes dois temas serão tratados apenas na análise trans-caso. Quanto ao tema “custo”, nenhum

dos 60 tribunais verificados apresentou uma replicação literal do parâmetro proposto, pois não foi estabelecido objetivo ou meta que tratasse do ônus para o litigante durante todo o processo judicial. O mesmo ocorreu com o tema “imparcialidade”, pois nenhum tribunal apresentou meios de aferição de imparcialidade, seja daquela relacionada à probidade, seja daquela relacionada à dados agregados de resultados de julgamentos.

Dos dados constantes da tabela 5, observa-se que a maior parte dos tribunais (59%) não apresentou nenhuma forma de aferir o tempo. Já o custo e a imparcialidade dispensam a apresentação de uma tabela, pois em ambos os casos não houve replicação.

Figura 8: Análise de replicação em cada tribunal em relação ao tema “tempo”.

Replicação	Tribunal	Informação
Ausente	STF, TRF 1, TJ AL, TJ AM, TJ AP, TJ CE, TJDFT, TJ ES, TJ MA, TJ MS, TJ MT, TJ PA, TJ PB, TJ PI, TJ PR, TJ RJ, TJ RN, TJ RR, TJ RS, TJ RO, TJ SE, TJ SP, TJ TO, TRT 2, TRT 5, TRT 6, TRT 9, TRT 17 e TRT 21	nenhuma
Presente	TJ GO, TJ SC, TRT 4, TRT 7, TRT 8, TRT 10, TRT 11, TRT 12, TRT 13, TRT 14, TRT 15, TRT 16, TRT 18, TRT 19, TRT 20, TRT 22, TRT 23 e TRT 24.	Tempo processual dividido em etapas e mensurado em dias
Parcial	TST, STJ, STM, TRF 5, TJ AC, TJ BA e TJ PE	Tempo processual dividido em etapas sem distinguir a duração em dias
	TRF 2, TRF 3, TRF 4, TJ MG e TRT 3.	Duração do tempo processual em dias ou anos sem distinguir etapas

Fonte: Dados de pesquisa

Com base nas informações apresentadas na figura acima, será descrita cada análise de

replicação literal (ausente, parcial ou presente) para cada grupo de tribunais com resultados similares.

5.1.1 Casos de ausência de replicação literal

Dos 60 tribunais pesquisados, não foi encontrada replicação literal do parâmetro tempo em 29 tribunais¹. Em relação ao tema “tempo”, esses tribunais não estabeleceram as etapas processuais em nenhum parâmetro de tempo médio, mínimo ou máximo para os trâmites processuais.

5.1.2 Casos de replicação literal presente.

5.1.2.1 Tribunal de Justiça de Goiás TJ GO

No Tribunal de Justiça de Goiás, houve uma replicação literal parcial do parâmetro proposto “tempo”. A tramitação é o tempo total entre o protocolo e a baixa, sem uma divisão de etapas. A meta estabelecida é a redução de 10% do tempo de trâmite com contagem em dias. Apesar da medida “em dias” ser uma medida mais precisa, o PE não informa qual o tempo médio atualmente encontrado, nem critérios de corte máximos ou mínimos.

Por meio do documento “Planejamento Estratégico” não é possível tecer nenhuma conclusão sobre a situação da celeridade no tribunal. Porém, as informações complementares são devidamente publicadas pelo *site* do tribunal.

Mesmo não constando detalhadamente no planejamento, o órgão publica relatório estatístico sobre o tempo médio de duração dos processos divididos por etapas. Assim sendo, este TJ GO pode ser considerado como um caso de replicação literal com publicação.

5.1.2.2 Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina TJ SC

¹ STF, TRF 1 (com jurisdição sobre os estados de AC, AM, AP, BA, DF, GO, MA, MG, PA, PI, RO, RR, TO), TJ AL, TJ AM, TJ AP, TJ CE, TJDFT, TJ ES, TJ MA, TJ MS, TJ MT, TJ PA, TJ PB, TJ PI, TJ PR, TJ RJ, TJ RN, TJ RR, TJ RS, TJ RO, TJ SE, TJ SP, TJ TO, TRT2 (SP), TRT5 (BA), TRT6 (PE), TRT9 (PR), TRT 17 (ES) e TRT21 (RN)

O Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, apesar de uma replicação literal parcial, por não apresentar uma divisão das etapas do processo, demonstra claramente uma meta em dias. Normalmente, as ações duram 490 dias e pretende-se reduzir para 470 dias.

Entretanto, uma ressalva deve ser considerada: a falta de uma noção clara de quais são as ações que terão seu tempo reduzido. O texto é claro em afirmar que a redução é apenas para as “ações de maior impacto social”. Este critério subjetivo impede uma análise mais precisa sobre o que seriam tais ações e quanto tempo duram aquelas que não são de maior impacto social. Isto é, quanto tempo duram as de impacto meramente individual ou de pequenos grupos.

Baseado no documento “Planejamento Estratégico” não é possível tecer comentários sobre a situação da celeridade no tribunal. Porém, as informações complementares são devidamente publicadas pelo respectivo *site* do tribunal. Mesmo não constando detalhadamente no planejamento, o órgão publica relatório estatístico sobre o tempo médio de duração dos processos divididos por etapas. Assim sendo, este TJ SC pode ser considerado como um caso de replicação literal com publicação.

5.1.2.3 Tribunal Regional do Trabalho do Rio Grande do Sul TRT 4

No Tribunal trabalhista do Rio Grande do Sul, houve uma replicação literal do parâmetro proposto em relação ao tempo. O processo é dividido em tempo entre o ajuizamento e o arquivamento e a fase de execução (esta última é diferente e posterior à fase de julgamento). Para a primeira fase o tempo médio atual encontra-se em 1093 dias e pretende-se reduzir para 300 dias. A fase de execução encontra-se em 1136 dias e pretende-se reduzir para 360 dias. Segundo o marco teórico, estas são justamente as informações necessárias para a adequada noção sobre a celeridade em um tribunal. As informações levantadas pelo órgão permitem compreender que um processo completo (julgamento e execução), que atualmente demora aproximadamente seis anos, poderá no futuro durar um ano e dez meses.

Apesar desta replicação literal, a pesquisa realizada no sítio da *internet* deste tribunal revelou que não existem acompanhamento nem divulgação destes dados para além do

documento do planejamento estratégico. Neste caso, encontra-se uma situação de replicação literal sem publicação.

5.1.2.4 Tribunal Regional do Trabalho do Ceará TRT 7

No Tribunal trabalhista do Ceará, houve uma replicação literal do parâmetro proposto em relação ao tempo. O processo é dividido em comum e sumaríssimo; e suas etapas em distribuição, conhecimento, execução e liquidação, sendo que a produtividade do magistrado está na fase entre o conhecimento e a execução. O tempo médio de distribuição encontra-se em 200 dias e pretende-se reduzir para 120 dias. O tempo médio de conhecimento encontra-se em 110 dias e pretende-se reduzir para 90 dias. O tempo médio de conhecimento do processo sumaríssimo encontra-se em 75 dias e pretende-se reduzir para 45 dias. O prazo de execução encontra-se em 401 dias e pretende-se reduzir para 263 dias. A liquidação encontra-se em 170 dias e pretende-se reduzir para 90 dias. A produção do magistrado, aparentemente contém algum erro de digitação no PE, pois apresenta um tempo médio de 650 dias com meta de redução para 1140 dias.

Apesar desta replicação literal, a pesquisa realizada no sítio da *internet* deste tribunal revelou que não existem acompanhamento e divulgação destes dados para além do documento do planejamento estratégico. Neste caso, encontra-se uma situação de replicação literal sem publicação.

5.1.2.5 Tribunal Regional do Trabalho do Pará TRT 8

No tribunal trabalhista do Pará, quanto ao tema tempo, aparentemente houve uma replicação literal parcial do parâmetro proposto, pois o tempo processual não é dividido em etapas. O planejamento estratégico mensura apenas o tempo médio do trâmite total (ajuizamento à publicação do acórdão). O tempo médio encontra-se em 244 dias e pretende-se reduzir para 120 dias.

Em pesquisa posterior, no *site* do próprio tribunal (item 4.2.1.2), foi encontrada a publicação de tabela que divide o trâmite processual em dias para as seguintes etapas:

“Prazo médio para a 1ª audiência - a audiência de prosseguimento – prolação de sentença – liquidação de sentença – execução (tempos médios diferentes entre a execução de empresa privada e de entes públicos).”

Neste caso, encontra-se uma situação de replicação literal com publicação.

5.1.2.6 Tribunais Regionais do Trabalho do Distrito Federal, Paraíba, Rondônia, São Paulo, Goiás, Sergipe e Mato Grosso (TRT 10, TRT 13, TRT 14, TRT 15, TRT 18, TRT 20 e TRT 23)

Nos Tribunais trabalhistas no Distrito Federal e nos Estados da Paraíba, Rondônia, São Paulo, Goiás, Sergipe e Mato Grosso, quanto ao tema tempo, aparentemente houve uma replicação literal parcial do parâmetro proposto. O tempo processual não é dividido em etapas e nem estabelecido tempo médio ou total das informações extraídas dos planejamentos estratégicos.

Entretanto, em pesquisa posterior no *site* dos próprios tribunais, foi encontrada publicação de tabela que divide o trâmite processual em dias para as seguintes etapas:

“Prazo médio para a 1ª audiência – audiência de prosseguimento – prolação de sentença – liquidação de sentença – execução (tempos médios diferentes entre a execução de empresa privada e de entes públicos)”

5.1.2.7 Tribunal Regional do Trabalho do Amazonas TRT 11

No Tribunal trabalhista do Estado do Amazonas houve uma replicação literal do parâmetro proposto em relação ao tempo. O processo é dividido em primeira audiência, distribuição, execução e julgamento na segunda instância, além de períodos de cumprimento de mandatos. O tempo médio da primeira audiência encontra-se em 50 dias e pretende-se reduzir para 15 dias no rito sumaríssimo. O tempo médio da primeira audiência no rito ordinário encontra-se em 180 dias e pretende-se reduzir para 60 dias. O tempo médio na fase de distribuição encontra-se em 84 minutos e pretende-se reduzir para 24 minutos. A fase de execução encontra-se em 250 dias e pretende-se reduzir para 200 dias. A fase de julgamento na segunda instância encontra-se em 20 dias e pretende-se reduzir para 15 dias no rito

sumaríssimo. A fase de julgamento na segunda instância no rito ordinário encontra-se em 108 dias e pretende-se reduzir para 60 dias. O cumprimento de mandatos encontra-se em 80 dias e pretende-se reduzir para 10 dias.

Apesar desta replicação literal, a pesquisa realizada no sítio da *internet* deste tribunal revelou que não existem acompanhamento e divulgação destes dados para além do documento do planejamento estratégico. Neste caso, encontra-se uma situação de replicação literal sem publicação.

5.1.2.8 Tribunal Regional do Trabalho do Mato Grosso do Sul TRT 24

No Tribunal trabalhista do Estado de Mato Grosso do Sul houve uma replicação literal do parâmetro proposto em relação ao tempo. O processo é dividido em primeiro grau, segundo grau e execução. Entretanto as metas são estabelecidas apenas para as fases de “conhecimento” em ambos os graus. O tempo médio da fase de conhecimento no primeiro grau é de 300 dias e pretende-se reduzir para 210 dias. O tempo médio da fase de conhecimento no segundo grau é de 180 dias e pretende-se reduzir para 120 dias. O tempo médio da fase de execução no primeiro grau é de 450 dias sem pretensões estabelecidas de redução. Devido à ausência de fases que completem todo o trâmite processual até sua baixa, não é possível tecer nenhuma conclusão sobre a situação da celeridade no tribunal.

5.1.2.9 Tribunais Regionais do Trabalho de Santa Catarina, Maranhão, Alagoas e Piauí (TRT 12, TRT 16, TRT 19 e TRT 22)

Os tribunais TRT 12 (SC), TRT 16 (MA), TRT 19 (AL) e TRT 22 (PI) não apresentaram planejamento estratégico publicado na *internet* na data da pesquisa. Mesmo assim, a pesquisa complementar nos *sites* das corregedorias destes órgãos revelou que existe a mensuração e publicação dos tempos médios de trâmite processual divididos em etapas. Estas informações serão avaliadas com maior profundidade no item 5.2.1.2.

5.1.3 Casos de replicação literal parcial

5.1.3.1 Tribunal Superior do Trabalho TST

No Tribunal Superior do Trabalho, quanto ao tema tempo, houve uma replicação literal parcial do parâmetro proposto, pois apesar de dividir o tempo processual em etapas do trâmite (gabinete, julgamento, recurso e baixa), não demonstra o tempo em dias para cada etapa ou total. A celeridade foi tomada com o objetivo de redução de 5% ao ano do tempo processual. Entretanto, devido à falta de quantificação em dias do trâmite atual e do estabelecimento de um tempo ideal a ser buscado, torna-se impossível saber qual o resultado desta redução percentual. Outro parâmetro estabelecido é a redução a zero de processos que estejam nos gabinetes dos magistrados por mais de 2 anos. Portanto, existem processos que permanecem em gabinete por mais de dois anos e outros que permanecem por menos de dois anos. Como não existe análise de tempo médio, máximo ou mínimo, pode ser que, atualmente, um processo no TST possa vir a durar por qualquer período inferior ou superior a dois anos.

5.1.3.2 Superior Tribunal de Justiça STJ

No Superior Tribunal de Justiça, houve uma replicação literal parcial do parâmetro proposto “tempo”. O tempo processual é dividido em apenas três etapas: recebimento, protocolo e baixa. As etapas não demonstram o seu período médio, máximo ou mínimo em dias. Os únicos cortes estabelecidos são os processos julgados em menos de um ano e aqueles protocolados para mais de dois anos. Portanto, existem processos que permanecem no tribunal por mais ou menos de dois anos e outros que são julgados num período superior ou inferior a um ano. Como não existe análise de tempo médio, máximo ou mínimo, com estas informações, tudo leva a crer que, atualmente, um processo no STJ possa vir a durar por qualquer período inferior ou superior a dois anos.

5.1.3.3 Superior Tribunal Militar STM

No Superior Tribunal Militar, houve uma replicação literal parcial do parâmetro proposto “tempo”. O tempo processual é dividido entre o protocolo e a sentença de conhecimento do julgamento. Esta fase tem como medida o número de processos finalizados em até um ano. Todas as outras etapas seguintes não são declaradamente mensuradas. Com estas informações, pode-se observar que, atualmente, um processo no STM pode vir a durar por qualquer período inferior ou superior a um ano.

5.1.3.4 Tribunais Regionais Federais (TRF 2 , TRF 3 e TRF 4)

Os Tribunais Regionais Federais com jurisdição nos os estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná não apresentaram uma replicação literal do parâmetro proposto “tempo”, pois apenas quantificam os processos que estejam em tramitação há mais de quatro anos. A meta não é suficientemente adequada ao parâmetro estabelecido, pois em primeiro lugar, não existe uma divisão em etapas do processo, apenas a denominação “em tramitação”. Em segundo lugar, o prazo de quatro anos não é capaz de esclarecer com precisão qual o tempo médio, máximo ou mínimo de uma tramitação. Nesse contexto, atualmente, um processo no TRF 2, TRF 3 e TRF 4 pode vir a durar por qualquer período inferior ou superior a quatro anos.

5.1.3.5 Tribunal Regional Federal TRF 5

No Tribunal Regional Federal com jurisdição sobre os estados de Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará, houve uma replicação literal parcial do parâmetro proposto “tempo”. O tempo processual é dividido entre o protocolo e a sentença de conhecimento, trânsito em julgado e baixa. A meta estabelecida conta com o quantitativo de processos finalizados em ano e os que estão em tramitação há mais de dois anos. Nesse caso, atualmente, um processo no TRF 5 pode vir a durar por qualquer período inferior a um ano ou superior a dois anos.

5.1.3.6 Tribunal de Justiça do Estado do Acre TJ AC

No Tribunal de Justiça do Estado do Acre, houve uma replicação literal parcial do parâmetro proposto “tempo”. O tempo processual é dividido entre o protocolo e a sentença de conhecimento, trânsito em julgado e baixa. A meta estabelecida conta com o quantitativo de processos finalizados em ano e os que estão em tramitação há mais de quatro anos. Assim, atualmente, um processo no TJ AC pode vir a durar por qualquer período inferior a um ano ou superior a quatro anos.

5.1.3.7 Tribunais de Justiça dos Estados da Bahia e de Pernambuco TJ BA e TJ PE

Assim como no caso anterior, nos Tribunais de Justiça dos Estados da Bahia e de Pernambuco, houve uma replicação literal parcial do parâmetro proposto “tempo”. O tempo processual é dividido entre o protocolo e a sentença de conhecimento, trânsito em julgado e baixa. A meta estabelecida conta com o quantitativo de processos finalizados em um ano. A única diferença para o caso anterior é que no TJ BA e TJ PE o processo pode vir a durar por qualquer período inferior ou superior a um ano. Porém, como os períodos são incertos, não é possível saber se no Acre o tribunal de justiça é mais célere do que na Bahia ou em Pernambuco.

5.1.3.8 Tribunal de Justiça de Minas Gerais TJ MG

No Tribunal de Justiça de Minas Gerais, não houve uma replicação literal do parâmetro proposto “tempo”. O tempo processual não é dividido em etapas. A única divisão constante do PE é a diferenciação entre primeira e segunda instância. Na primeira, a meta é o quantitativo de processos finalizados em até um ano. Na segunda, é o julgamento em 90 dias. Além do fato de os critérios de mensuração serem diferentes nas duas instâncias (finalizados x julgados), as únicas conclusões possíveis seriam que, atualmente, um processo no TJMG pode vir a durar por qualquer período inferior ou superior a um ano na primeira instância e o julgamento na segunda instância pode vir a durar qualquer período inferior ou superior a 90 dias.

5.1.3.9 Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais TRT 3

No Tribunal trabalhista de Minas Gerais, houve uma replicação literal parcial do parâmetro proposto “tempo”. O tempo processual é dividido apenas em audiência inaugural e audiência de instrução. A meta estabelecida conta com o quantitativo de varas que cumprem os prazos de 15 dias para o rito sumaríssimo, 20 dias para audiência inaugural e 60 dias para a audiência de instrução. Assim, atualmente, um processo no TJ BA pode vir a durar por qualquer período inferior ou superior a 15 dias no rito sumaríssimo e qualquer período inferior ou superior a 80 dias no rito normal.

5.2 ANÁLISE TRANS-CASO

A análise trans-caso é uma comparação de fenômenos comuns entre casos diferentes (YIN, 2010). Busca-se a presença da mensuração e divulgação do tempo, custo e imparcialidade judicial nos diferentes tribunais por meio do cruzamento de dados para chegar a conclusões em profundidade. Com base nas informações contidas nos Apêndices II, III e IV foi possível verificar o que os tribunais apontam como os itens a serem controlados. Notou-se que a quantidade de informação é decrescente na medida em que o tema vai sendo tratado de forma mais específica. É como se os critérios fossem perdendo força na medida em que se tornam mais técnicos e precisos.

Abaixo, os quantitativos de resultados encontrados nos planejamentos estratégicos de 49 tribunais em relação aos temas propostos:

Figura 9: Informações constantes no planeja estratégico dos 49 tribunais analisados

Tema	Número de Tribunais que apresentam o tema apontado como valor social	Número de Tribunais que apresentam o tema na Missão ou Visão	Número de Tribunais que apresentam o tema nos objetivos	Número de Tribunais cujas metas apresentam replicação literal com os parâmetros estabelecidos*
Tempo	28	41	39	3
Custo **	0	1	6	0
Imparcialidade	16	2	7	0

Fonte: Dados de pesquisa

* Se forem levadas em conta as replicações parciais, o número passa para 15.

** O tema custo foi pesquisado também como tema “acesso”; porém, a pesquisa demonstrou que não eram similares conforme item 5.2.2. Portanto, nesta tabela a pesquisa sobre “acesso foi excluída.

Cada tema será discutido individualmente a seguir. Primeiramente, serão mostradas algumas estatísticas básicas sobre como os tribunais lidam com o tema em suas missões, visões, objetivos e metas, para, então, discutir mais profundamente como cada tipo de aferição realizada pode ou não ser capaz de fornecer as informações necessárias para a adequada publicidade.

5.2.1 Análise do tema “tempo”

Dos 49 tribunais que publicaram seus planejamentos estratégicos, todos apresentaram

o tema “tempo” seja nos “valores”, “missão”, “objetivo” ou “informações produzidas”. Isto demonstraria uma convergência em relação ao tema de maior relevância para a sociedade.

Entretanto, apenas 28 tribunais² demonstram oficialmente que “tempo” é um valor de importância para a sociedade. Os dados levam a crer que o termo “celeridade” é o de entendimento mais comum para a administração dos tribunais e que maioria demonstra, oficialmente, que tempo (celeridade) é importante para a população. Se for levado em conta em conta os tribunais que não publicaram o planejamento estratégico, uma maioria expressiva de 53,3%³ não aponta isso como um valor importante para a população.

Em relação ao compromisso de lidar com o tema, o resultado volta a ser mais razoável com as demandas da opinião pública, pois 41⁴ apresentam o tema “tempo” em sua missão ou visão. As expressões mais comuns encontradas nos textos foram: Celeridade, Rapidez e Agilidade. Também foram encontradas as expressões “trâmite do processo”, “duração do processo” e “tempo razoável”. Assim sendo, 68,4% dos tribunais⁵ apresentam o comprometimento em reduzir o tempo processual em suas missões ou visões de futuro.

Dos 49 tribunais que publicaram o planejamento estratégico, 39 apresentaram objetivos estratégicos sobre “tempo”. Os dez tribunais que não apresentam objetivos sobre o tema em questão foram o TRF 3, TRF 5, TJAP, TJ ES, TJ RJ, TJ RO, TJ SC, TJ SE, TRT 18 e o TRT 20. A ausência de um objetivo sobre “tempo” pode ser um indicativo da falta de comprometimento em resolver esta questão ou a falta de método para avaliar e solucionar o problema. Afinal, desses 10 tribunais que não apresentaram algum objetivo específico para a redução do tempo de trâmite, 5 deles apresentaram a celeridade como um valor requisitado pela população (TRF 3, TJ AP, TJ RJ, TJ SC e TRT 18) e todos apresentaram, em sua missão ou visão, a preocupação com a agilidade, celeridade, ou otimização do trâmite judicial.

² STM, TRF 3, TJ AC, TJ AL, TJ AP, TJ BA, TJ CE, TJDFT, TJ GO, TJ MG, TJ MT, TJ PB, TJ PE, TJ PR, TJ RJ, TJ RN, TJ SC, TJ SP, TRT 4, TRT 5, TRT 6, TRT 7, TRT 9, TRT 10, TRT 13, TRT 14 e TRT 18.

³ STJ, TST, STJ, TRF 1, TRF 2, TRF 4, TRF 5, TJ AM, TJ AP, TJ ES, TJ MA, TJ MS, TJ PA, TJ PI, TJ RO, TJ RR, TJ RS, TJ SE, TJ TO, TRT 2, TRT 3, TRT 8, TRT 10, TRT 11, TRT 13, TRT 14, TRT 15, TRT 17, TRT 18, TRT 20, TRT 21, TRT 23 e TRT 24

⁴ TST, STJ, STM, TRF 1, TRF 2, TRF 3, TRF 4, TRF 5, TJ AC, TJ AL, TJ AM, TJ AP, TJ BA, TJ ES, TJ GO, TJ MS, TJ MT, TJ PB, TJ PE, TJ PR, TJ RJ, TJ RN, TJ RO, TJ SC, TJ SE, TJ TO, TRT 2, TRT 4, TRT 5, TRT 6, TRT 7, TRT 8, TRT 9, TRT 10, TRT 11, TRT 14, TRT 15, TRT 18, TRT 20, TRT 21 e o TRT 23

⁵ STF, TJ CE, TJDFT, TJ MA, TJ MG, TJ PA, TJ PI, TJ SP, TJ RR, TJ RS, TRT 1, TRT 3, TRT 12, TRT 13, TRT 16, TRT 17, TRT 19, TRT 22 e TRT 24

Os objetivos que remetem a um compromisso na redução do tempo de duração processual apresentaram diversos enunciados: *“Agilizar os trâmites”*, *“Imprimir agilidade”*; *“Aumentar celeridade”*, *“Acelerar o trâmite”*, *“Garantir agilidade”*, *“Garantir/Assegurar celeridade”*, *“Assegurar a razoável duração do processo”*, *“Garantir que a tramitação não ultrapasse os limites da razoabilidade”*, *“Padronização de procedimentos visando celeridade”*, *“jurisdição com foco na celeridade”* e *“Desenvolvimento de sistemas de informática para a celeridade dos procedimentos finalísticos”*.

Além destes, quatro enunciados se destacam por demonstrar maior nível de objetividade: *“Reduzir em 5% ao ano o tempo de tramite”* (TST); *“Reduzir 10% o tempo de trâmite do processo judicial”* (TJ GO); *“Reduzir o tempo médio de trâmite para 300 dias”* (TRT 4) e *“Reduzir, na fase de execução, para o máximo de 360 dias”*(TRT 4).

Percebe-se que a grande maioria dos enunciados não estabelece valores claros, em seus textos explicativos, sobre a quantidade atual ou esperada de duração do processo judicial. Nem mesmo os dois primeiros destacados no parágrafo anterior (TST e TJ GO), pois na ausência de informações sobre o tempo médio de duração atual dos trâmites, não é possível avaliar qual o impacto real em dias de uma redução de 5% ou 10%. Apenas o TRT 4 aborda o objetivo com parâmetros em “dias”. Os termos vagos apresentados pelos objetivos serão mais bem esclarecidos quando comparados às metas estabelecidas e às consequentes informações produzidas.

É interessante notar que alguns tribunais deixaram claro a importância e o compromisso com a divulgação do trâmite processual. Dos 48 tipos de objetivos encontrados, cinco trataram sobre o tema tempo da seguinte forma: *“Transparência nas informações processuais”*, *“Aprimoramento na comunicação sobre o andamento processual”*, *“Comunicação com clareza e transparência o andamento processual”*, *“Comunicar com clareza e objetividade o andamento processual”*. Estes objetivos vão ao encontro da perspectiva desta dissertação ao afirmarem que é preciso publicar informações adequadas o suficiente, para que a população faça um juízo de valor sobre o funcionamento e o resultado das atividades fim dos tribunais.

A forma de se alcançar algum objetivo é por meio do estabelecimento de uma ou mais

metas. Por se tratar de uma forma de mensuração, a meta é composta de informações e dados sobre a atividade da organização. Estas informações sobre os processos internos de um tribunal são os elementos essenciais de divulgação para a adequada transparência dos tribunais (HABERMAS, 2003; FALCÃO, 2009; MARANHÃO, 2010; CARMONA, 2010). Portanto, baseadas nas metas, serão analisadas as informações levantadas pelos tribunais.

Cabe destacar que quatro tribunais não apresentaram metas específicas para a celeridade (TJ AP, TJ CE, TJ RO e TJ SE).

5.2.1.1 Diferentes critérios de celeridade

Esta pesquisa busca encontrar a divulgação de dados estatísticos, agregados sobre o trâmite e a duração dos processos judiciais, por tipo de processo, a identificação das etapas pelas quais os processos passam em um tribunal, durante toda sua vida num órgão, e quantos dias o processo leva em cada etapa (FGV, 2010; BANCO MUNDIAL, 2004, 2005, 2006; FALCÃO, 2009; KAVANAGH, 2010). Ocorre que, durante a pesquisa foi detectado que as metas apresentadas, que se referem diretamente sobre o tempo de trâmite processual, são bastante heterogêneas entre si. Constata-se que diversas são as formas de se avaliar o tempo de trâmite processual nos diferentes tribunais. As metas foram agrupadas nos seguintes objetos de avaliação: referentes ao tempo médio por processo, volume processual em relação ao tempo de trâmite, volume de processos, providências administrativas, virtualização de processos, publicidade institucional e número de conciliações, conforme tabela a seguir:

Figura 10: Critérios de aferição da celeridade processual dos tribunais

Objeto da avaliação	Exemplos de critério de mensuração
Tempo médio	<p>“Tempo de tramitação entre gabinete, julgamento, recurso e baixa” - TST</p> <p>“Tempo médio entre distribuição e saída na 1ª instância” - TRT 2</p> <p>“Tempo médio de tramitação entre o ajuizamento e arquivamento em dias de 1093 dias para 300 dias.” - TRT 4</p> <p>“Reduzir o tempo médio da fase de distribuição de 200 para 120 dias; fase de conhecimento de 110 dias para 90 dias; conhecimento no rito sumaríssimo de 75 dias para 45 dias; fase de execução de 401 dias para 263 dias; liquidação de 170 dias para 90 dias; conhecimento até execução 1140 dias para 650 dias” - TRT 7</p> <p>“Tempo médio de distribuição de 84 minutos para 24 minutos” - TRT 11</p> <p>“Tempo médio da fase de execução. Tempo atual em 450 dias”. - TRT 24</p>

Objeto da avaliação	Exemplos de critério de mensuração
Volume processual em relação ao tempo de trâmite	<p>“Número de processos há mais de 2 anos em um gabinete” - TST</p> <p>“Número de processos há mais de 2 anos protocolado” - STJ</p> <p>“Número de processos há mais de 4 anos em tramitação”- TRF 2</p> <p>“Número de processos julgados até 90 dias na segunda instância” - TJ MG</p> <p>“Número de processos antigos” - TJ MT</p>
Volume processual	<p>“Numero de processos julgados por magistrado” - TJ MT</p> <p>“Produtividade por magistrado” - TJ AC</p> <p>“Número de decisões” - TRT 5</p> <p>“Número de acórdãos publicados” - TRT 6</p> <p>“Número de processos nas varas e turmas” - TRT 2</p>
Metas administrativas	<p>“Tempo de tramitação de aquisição de bens e serviços em dias” - STM</p> <p>“Reestruturação de procedimentos” - TJDFT</p> <p>“Tempo de trâmite dos processos administrativos” - TJ MS</p> <p>“Número de workshops realizados sobre tramitação de processos” - TJ SP</p>
Virtualização de processos	<p>“Número de processos virtualizados” - TRT 3</p> <p>“Conteúdo integral do processo disponibilizado na internet” - TRT 20</p>
Metas de Publicidade	<p>“Número de inserções institucionais na mídia” - TJ ES</p> <p>“Número de inserções institucionais positivas na mídia” - TRF 2</p> <p>“Número de avaliações positivas em relação à celeridade” - TRF 1</p>
Meta de conciliação	<p>“Número de conciliações”- TJ AL</p>

Fonte: Dados de pesquisa

Os dados acima apresentam as diversas formas que os tribunais encontram para avaliar a celeridade processual. Cada tipo de avaliação será discutido em relação ao objeto a que se refere.

Foram encontradas algumas metas de celeridade relativas ao “Tempo Médio”. Cada uma com critérios diferentes. Apenas três demonstram claramente o quantitativo de dias para cada fase processual (TRT 4, TRT 7 e TRT 11) nos planejamentos estratégicos, enquanto seis apresentam o nome das fases que devem ser verificadas sem apresentar o tempo atual ou buscado (TST, STM, TRF 5, TJ BA, TJ GO, TRT 3). Em relação às pesquisas realizadas nos sítios da *internet* dos órgãos, os tribunais que não apresentaram planejamento estratégico na

data da pesquisa, demonstram publicação do tempo médio dos processos judiciais.

Percebe-se que a maior parte das metas sobre tempo médio são aquelas determinadas por Tribunais Regionais do Trabalho. Desta forma, entende-se que estes tribunais podem vir a ser objeto de pesquisas futuras sobre transparência na celeridade processual.

Apesar da ausência de informações completas, dos dados disponíveis, é possível distinguir as seguintes fases, passíveis de mensuração de tempo, conforme os próprios tribunais: *Protocolo – Distribuição – Gabinete – Julgamento – Recurso – Baixa*

Tais fases já são avaliadas por alguns tribunais. Apesar de cada órgão analisar uma ou mais dessas fases, foi possível colocá-las todas em ordem de maneira e evidenciar a possibilidade atual de se apresentar informações completas sobre o tempo de trâmite processual.

Em relação à justiça do trabalho, que apresenta características próprias e metas mais detalhadas, foram apresentadas as seguintes etapas em ordem: *Protocolo – Distribuição – Conhecimento – Primeira audiência – Ajuizamento (fase de execução) – Transitado em julgado (fase de execução) – Arquivamento (fase de execução) – Liquidação – Publicação do acórdão.*

Ressalte-se que as fases de ajuizamento, transitado em julgado e arquivamento são subdivisões da fase de execução.

Outra análise possível é a comparação dos números apresentados. Por exemplo: para a justiça do trabalho, enquanto o TRT 24 apresenta a duração da fase de conhecimento em 300 dias, o TRT 7 apresenta a mesma fase com duração média de 110 dias. O primeiro pretende reduzir o tempo de tramitação para 210 dias e o segundo pretende reduzir para 90 dias. É possível perceber a necessidade de demonstração da quantidade de dias de duração do processo e não apenas a afirmação de metas percentuais como no caso dos objetivos “*Reduzir em 5% ao ano o tempo de trâmite*”; “*Reduzir 10% o tempo de trâmite do processo judicial*” apresentados no item 5.1.3. Isto é, aplicando-se a lógica percentual neste caso, observa-se que, apesar de o TRT 24 declarar a busca por uma redução de 30% (90 dias) e o TRT 7, uma

redução de apenas 18,18% (20 dias), o resultado final é bastante diferente pois a primeira ainda tem uma duração significativamente maior que a segunda.

Situação similar ocorre ao se comparar o TRT 7, que divulga o tempo de distribuição em 200 dias, enquanto o TRT 11, um período de 84 minutos para a fase de distribuição. Não fica claro pelas informações disponíveis se os dois tribunais utilizam o conceito de “distribuição” da mesma forma ou se os procedimentos e ferramentas de distribuição dos processos para os gabinetes são diferentes. Portanto, somando-se às informações do parágrafo anterior, o TRT 7 (200 dias para distribuir um processo e 110 dias para conhecimento) apresenta para as fases de distribuição e conhecimento um total de 310 dias em média de tramitação. Este tempo total de tramitação pode ser comparado, também, com a meta do TRT 8 que apresenta um trâmite de 244 dias e pretende reduzir para 120 dias.

Foram encontradas algumas metas de celeridade relativas ao “Volume processual”. Destas metas é possível destacar as seguintes fases processuais declaradas como passíveis de medição: *Recebimento – Protocolo – Distribuição – Conhecimento – Sentença – Transitado em julgado – Baixa*.

Aqui se repetem as diferenças nas declarações sobre as fases divulgadas, pois enquanto 3 tribunais (TST, STJ e TRF 5) verificam os volumes de processos há mais de 2 anos, o TST baseia-se no tempo desde que o processo entrou no gabinete, o STJ desde que o processo foi protocolado e o TRF 5 baseia-se no tempo de tramitação total sem especificar onde começa e termina o tempo de tramitação. A única informação concreta destes dados é que um processo pode vir a durar mais de 2 anos em cada um destes tribunais.

Situação similar ocorre em relação às metas de quantitativo de processos que estabelecem uma linha de corte de 1 ano. Enquanto um utiliza esse período para verificar o trâmite sem especificar qual é a fase inicial e final (TRF 4), outro afirma ser a medida entre o recebimento e a baixa do processo (STJ) e outro entre protocolo e a sentença de conhecimento (STM).

Enquanto o TRF 5 se baseia-se em uma linha de corte de 2 anos para os seus processos em tramitação, os outros quatro TRFs utilizam como linha de corte o tempo de 4 anos de

tramitação. Isto pode levar a crer, em uma leitura desatenta, que o tempo médio de duração no TRF 5 é de 2 anos, enquanto nos outros TRFs é de 4 anos. Entretanto, pelos dados apresentados, não é possível saber se a média do tempo de duração de um processo no TRF 5 é ou não mais curta do que nos outros TRFs. Também não é incorreto dizer que um processo no TRF 5 venha a durar mais do que quatro anos, pois não é divulgado em nenhum deles o período mínimo, máximo ou médio.

As metas relativas ao “número de processos antigos” carecem de delimitação sobre a partir de quanto tempo um processo pode ser considerado antigo.

Dos tipos de metas apresentadas sobre o volume de processos em relação ao tempo, as que mais se aproximariam da categoria de método de aferição seriam “Número de processos julgados em 1 ano entre recebimento e baixa”; “Número de processos julgados em 1 ano entre protocolo e a sentença de conhecimento”, “Número de processos julgados em 1 ano entre protocolo e a sentença e entre transitado em julgado e a baixa”, “Número de processos finalizados até 1 ano na 1 instância” e “Número de processos julgados até 90 dias na 2 instância”. Entretanto, apesar de estabelecerem um limite máximo, não é possível saber o tempo médio destes, isto é, mesmo que concluído dentro do período de 1 ano, existe uma diferença significativa entre o processo ser concluído em 3 meses ou em 12 meses.

Foram encontradas, também, algumas metas de celeridade relativas ao volume de processos, às atividades administrativas e à virtualização de processos.

As metas relativas ao volume processual⁶ não apresentam relação com a categoria de método de aferição, pois não apresentam informações sobre o tempo de duração processual. Além de já ser motivo de verificação pelo sistema “Justiça em Números”, apenas demonstra a necessidade de maior quantidade de juízes ou da valorização da carreira. Porém, não é uma medida útil para o conhecimento da sociedade sobre quanto tempo o processo irá demorar em um tribunal até ser concluído

⁶ STM, STJ, TRF 2, TRF 3, TRF 4, TRF 5, TJ AC, TJ AL, TJ AM, TJ BA, TJ MT, TJ PA, TJ PB, TJ PE, TJ PR, TJ RJ, TJ RN, TRT 2, TRT 3, TRT 4, TRT 5, TRT 6, TRT 7, TRT 8, TRT 11, TRT 13, TRT 18, TRT 20, TRT 23 e TRT 24

As metas administrativas⁷ tratam, em sua maioria, de processos administrativos e não judiciais. Certamente, as metas administrativas como a manutenção de sistemas, o aumento do número de servidores, os treinamentos e as capacitações influenciam no funcionamento do órgão e tendem a melhorar a eficiência geral dos trabalhos realizados. Ocorre que esta pesquisa busca a identificação de métodos precisos de mensuração da celeridade processual. Portanto, apesar de “fatores higiênicos” serem capazes de influenciar favoravelmente na qualidade e celeridade dos serviços do órgão, a mensuração de seu impacto ainda é imprecisa. Como exemplo, podem ser citadas as licitações e contratações de bens e serviços. Não fica claro como e quais as licitações e contratos que são capazes de influenciar direta ou indiretamente o andamento dos processos de natureza judicial. Desta forma, as metas administrativas constantes dos Planejamentos Estratégicos não apresentam relação com a categoria de método de aferição proposta, pois não apresentam informações sobre o tempo de duração processual.

Outros processos administrativos dignos de destaque são aqueles referentes ao quantitativo de *workshops* realizados sobre a tramitação e os referentes ao estabelecimento de rotinas e procedimentos. Ambos fornecem apoio para a atividade meio (administração) aprimorar o manuseio dos processos judiciais da área fim (julgamentos). Entretanto, sem um estabelecimento claro dos tempos por etapas das áreas fim e meio, torna-se vago o resultado prático em dias do impacto de tais medidas sobre o trâmite processual.

As metas relativas à virtualização dos processos⁸ não apresentam relação com a categoria de método de aferição, pois não apresentam informações sobre o tempo de duração processual. Conforme os textos dos planejamentos estratégicos, este procedimento pode vir a reduzir o tempo de trâmite. Imagina-se que a virtualização venha a reduzir o tempo processual devido à possibilidade de consulta simultânea das partes envolvidas, trabalho a domicílio por parte do magistrado, facilidade no transporte e trânsito interno do órgão judicial. Porém, estas potencialidades devem ser pesquisadas e suas consequências devidamente comprovadas.

Até o momento não existe comprovação do resultado prático desta nova ferramenta. Portanto, não é claro em quantos dias, meses ou anos um processo virtual pode ser julgado e

⁷ STM, TRF 2, TRF 5, TJ MS, TJ MT, TJ PB, TJ PE, TRT 14 e TRT 20

⁸ STM, TJ AL, TJ BA, TJ GO, TJ MT, TJ PB, TJ PR, TJ RJ, TRT 3, TRT 6, TRT 9, TRT 14, TRT 15, TRT 20 e TRT 21

concluído mais rápido do que os processos em papel. Mais do que isso, torna-se necessário estabelecer em que fase da vida processual a virtualização imprime sua efetividade. Seria na área administrativa? Seria no gabinete do magistrado? Seria no transporte de um setor para o outro do tribunal? Seria no tempo de análise?

Ressalte-se que algumas metas de tempo baseiam-se em publicidade das atividades dos tribunais como a publicação integral na *internet* dos conteúdos dos processos judiciais e número de inserções institucionais na mídia (STM, TRF 1, TRF 2, TJ ES e TRT 10). Destas metas apresentadas, nenhuma apresenta relação com categoria de método de aferição, pois não apresentam informações sobre o tempo de trâmite processual. A publicação do conteúdo dos processos na *internet* certamente é uma louvável ferramenta de transparência e acesso, mas faltam demonstrações do impacto desta iniciativa no tempo do curso processual. Já as metas referentes ao número de inserções institucionais na mídia, só seriam proveitosas ao tema caso fossem publicados os resultados de aferições de tempos processuais.

Uma das metas encontradas sobre o tempo é referente ao número de conciliações (TJ AL, TRT 2, TRT 6, TRT 7 e TRT 8). Conciliação ocorre quando os litigantes entram em acordo. Conseqüentemente, esta ação reduz o tempo processual ao extinguir o processo antes da conclusão do juiz. Apesar de não apresentar os dados buscados na categoria de método de aferição, pode-se questionar se os litigantes, em posse de informações adequadas sobre o tempo de trâmite processual e sobre os custos processuais despendidos, teriam mais disposição em negociar uma conciliação.

Mesmo entre as metas referentes ao “tempo médio” e ao “volume de processos e ao tempo de tramitação” não existe padronização das informações, o que impede a comparação entre os órgãos. As únicas informações passíveis de verificação são algumas fases processuais baseadas nas replicações literais completas (TRT 4, TRT 7 e TRT 11) e parciais (TST, STJ, STM, TRF 5, TJ AC, TJ BA, TJ PE, TJ GO, TJ SC, TRT 3, TRT 8, TRT 24).

5.2.1.2 Publicações sobre celeridade

A segunda etapa do levantamento de dados forneceu informações sobre o que é efetivamente publicado em 60 tribunais, independentemente do que consta nos planejamentos

estratégicos. Isto representa todos os tribunais brasileiros excluindo-se a justiça eleitoral e militar.

Diferente da figura 8 (p.47) que abordou o tratamento do tema “tempo” tanto no planejamento estratégico, quanto naquilo que era efetivamente publicado, a figura seguinte apresenta apenas as publicações realizadas.

Figura 11: Tribunais que apresentaram publicações do tempo de trâmite processual

Ausência de replicação literal dos parâmetros	STF, STJ, TST, STM, TRF 1, TRF 2, TRF 3, TRF 4, TRF 5, TJ AC, TJ AL, TJ AP, TJ AM, TJ BA, TJ CE, TJDFT, TJ ES, TJ MA, TJ MG, TJ MS, TJ MT, TJ PA, TJ PB, TJ PE, TJ PI, TJ PR, TJ RJ, TJ RN, TJ RO, TJ RR, TJ RS, TJ SE, TJ SP, TJ TO, TRT 1, TRT2, TRT 3, TRT 5, TRT 6 , TRT9, TRT 17, TRT 19 e TRT 21
Replicação literal presente sem publicação	TRT 4, TRT 7, TRT 11 e TRT 24
Replicação literal presente com publicação	TJ GO, TJ SC, TRT 8, TRT 10, TRT 12, TRT 13, TRT 14, TRT 15, TRT 16, TRT 18, TRT 20, TRT 22, TRT 23.

Fonte: Dados de pesquisa

Quanto ao tema “tempo”, a maior parte dos tribunais não apresentou a publicação de dados estatísticos agregados sobre o trâmite e a duração dos processos judiciais, por tipo, classe de processo ou etapas. As estatísticas constantes dos sítios na *internet* destes 60 órgãos referem-se aos julgamentos realizados e não realizados em comparação com o volume processual. Neste caso, perdura a dúvida se os tribunais avaliam a tramitação e não divulgam os dados ou se não avaliam e, portanto, não teriam dados para divulgar.

Nota-se que os tribunais TRT 4, TRT 7, TRT 11 e TRT 24 apesar de apresentarem uma replicação literal dos parâmetros propostos nos planejamentos estratégicos, não apresentaram divulgação dessas aferições, isto é, apesar de seus planejamentos demonstrarem que estes órgãos avaliam a celeridade dos processos judiciais, a publicidade deste acompanhamento não ocorre.

Foi encontrada replicação literal nos seguintes tribunais: TJ GO, TJ SC, TRT 8, TRT 10, TRT 12, TRT 13, TRT 14, TRT 15, TRT 16, TRT 18, TRT 20, TRT 22, TRT 23. Estes órgãos publicam estatísticas de tempo médio do processo judicial dividido em etapas ou fases. Nestes tribunais tais informações somente foram encontradas nas atas de correição ou inspeção realizadas pelas corregedorias. Os dois exemplos a seguir demonstram os contrastes encontrados e a possibilidade de se determinar algumas etapas passíveis de mensuração na justiça do trabalho:

Divisão das etapas processuais para aferição de celeridade no TRT 15:

FASE DE CONHECIMENTO: SESSÃO INAUGURAL – AUDIÊNCIA DE INSTRUÇÃO – NOMEAÇÃO DO PERITO – ENTREGA DO LAUDO PERICIAL – ENCERRAMENTO DA INSTRUÇÃO – IA SESSÃO DE JULGAMENTO – JUNTADA DA SENTENÇA – INTIMAÇÃO – LIQUIDAÇÃO PARA A SENTENÇA

FASE DE EXECUÇÃO: PARA INÍCIO DA LIQUIDAÇÃO – PARA APRESENTAÇÃO DE CÁLCULO – PARA HOMOLOGAÇÃO DOS CÁLCULOS – PARA ENTREGA DO MANDADO AO OFICIAL – PARA CITAÇÃO – PARA REALIZAÇÃO DA PENHORA

Divisão das etapas processuais para aferição de celeridade no TRT 16:

PRAZO ATÉ A PRIMEIRA AUDIÊNCIA – ATÉ AUDIÊNCIA DE PROSSEGUIMENTO – ATÉ PROLAÇÃO DE SENTENÇA – ATÉ LIQUIDAÇÃO DE SENTENÇA – ATÉ EXECUÇÃO (TEMPOS DIFERENTES PARA EMPRESA PRIVADA OU ENTES PÚBLICOS)

A diferença no detalhamento das etapas entre o TRT 15 e o TRT 16 demonstra uma falta de padronização e entendimento sobre como aferir o tempo processual apesar de ambos apresentaram-se adequados aos apontamentos do marco teórico desta obra. Entretanto, para a justiça do trabalho, o TRT 15 pode ser indicado como o mais preciso por apresentar mais divisões em etapas, o que pode vir a demonstrar onde estão os gargalos ou procedimentos de menor eficiência.

Para a justiça comum, este trabalho identificou as divisões estabelecidas pelo TJ SC como a mais precisa na aferição de celeridade:

FASE I– Do recebimento, pelo protocolo ou pela Expedição, até o recebimento nos gabinetes dos magistrados e vice-presidências:

- 1 Tempo médio de processamento de recursos dos tribunais superiores;*
- 2 Tempo médio para o processamento de incidentes em processos no 2º grau;*
- 3 Tempo médio para distribuição de petições de feitos originários;*
- 4 Tempo médio para distribuição de processos oriundos de 1º grau.*

FASE II– Do primeiro recebimento pelos gabinetes até o julgamento:

- 1 Tempo médio de admissibilidade dos recursos aos tribunais superiores;*
- 2 Tempo médio para o julgamento dos incidentes em processos no 2º grau;*
- 3 Tempo médio de julgamento de feitos originários;*
- 4 Tempo médio de julgamento dos processos oriundos de 1º grau;*
- 5 Tempo médio de julgamento dos processos oriundos de 1º grau (sem a exclusão de quaisquer prazos e tipos processuais).*

FASE III– Do julgamento do processo até a publicação da decisão colegiada ou monocrática:

- 1 percentual de processos cujos acórdãos terminativos não foram publicados nos 10 dias posteriores ao seu julgamento;*
- 2 Tempo médio gasto na publicação das decisões monocráticas terminativas.*

FASE IV – Da publicação do acórdão até a baixa/arquivamento do processo ou interposição de novo recurso:

- 1 Tempo médio gasto entre a publicação das decisões colegiadas e a baixa/arquivamento do processo principal, sem incidentes impetrados posteriormente ao julgamento do processo principal;*

2 Tempo médio gasto entre a publicação das decisões colegiadas e a baixa/arquivamento do processo principal, com incidentes impetrados posteriormente ao julgamento do processo principal.

FASE V– Tempo médio de tramitação do processo no Tribunal de Justiça:

1 Tempo médio de tramitação de processos no Tribunal de Justiça sem recursos e descontados os prazos legais;

2 Tempo médio de tramitação de processos no Tribunal de Justiça com recursos e sem desconto dos prazos legais

Conforme a Teoria da Agência e a assimetria de informações, é possível entender que o tema “tempo” trata de um controle sobre os resultados dos processos judiciais. Tal controle deve ser adequado o suficiente para que não haja o problema da assimetria de informações e, por conseguinte, a desconfiança da opinião pública em relação ao Poder estatal.

Dos dados colhidos, percebe-se que apesar de ser viável a mensuração de tempo das diversas etapas processuais, apesar dos avanços nos últimos anos, principalmente de alguns tribunais da justiça trabalhista, ainda não são todos os tribunais que avaliam detalhadamente e publicam dados sobre a celeridade processual. Entretanto, se for levado em consideração que a administração do Poder Judiciário no Brasil ficou estagnada por séculos e a reforma judicial iniciou-se há apenas 8 anos, o fato de 13 tribunais já estarem publicando seus resultados internos pode ser considerado um grande avanço.

A falta de confiança ainda alta da população pode se basear na falta de divulgação dos dados dos outros 47 tribunais; na falta de mensurações padronizadas, o que dificulta as possíveis comparações regionais e internacionais; ou mesmo na própria demora efetiva e comprovada, pois os dados da pesquisa demonstram que o processo na maioria dos tribunais dura normalmente de um a quatro anos.

5.2.2 Análise do tema “custo”

Estabeleceu-se nesta pesquisa que o tema custo seria pesquisado em relação ao custo direto para o cidadão, em cada processo judicial, e não o custo orçamentário, que seria um custo indireto. Como o custo direto pode vir a restringir o acesso ao Judiciário, a pesquisa levantou como os tribunais trataram os temas “custo” e “acesso”. A partir de então, foi possível esmiuçar o que os tribunais entendem e divulgam sobre o custo e sobre o acesso.

Em relação ao custo, é importante afirmar que este pode se constituir como uma barreira ao acesso ao poder judiciário (FALCÃO, 2009). Portanto a análise foi ampliada para abranger a expressão “acesso” e suas palavras derivadas presentes nos valores, metas, visões e objetivos dos tribunais.

De todos os 60 tribunais pesquisados, 48 apresentaram em seu planejamento estratégico o tema “custo” ou “acesso” na “missão”, “objetivo” ou nas “informações produzidas”. Apenas o TRT 7 não apresentou o tema.

Na análise dos planejamentos estratégicos, nenhum tribunal apresentou a palavra “custo” como um valor de importância para a sociedade. O termo “Acessibilidade” ou “Acesso” foi explicitado por metade dos tribunais,⁹ e a outra metade¹⁰ não apresentou nenhum tipo de termo referente ao tema “custo” ou à expressão “acesso”. Este posicionamento parece contra ao afirmado por pesquisas de opinião, que apontam o custo como uma das maiores críticas da sociedade (BANCO MUNDIAL, 2004; BNDES 1998 e FALCÃO, 2009). Para se verificar se tal fato é verdadeiro, é preciso analisar os dados tabelados e compreender se o “custo” estaria ou não incluído na percepção sobre “acesso”.

Dos 60 tribunais pesquisados, apenas um tribunal apresentou o tema “custo” em sua missão ou visão (TST). Em contra partida, 31 tribunais apresentaram o termo “acesso” ou “acessibilidade” e 16¹¹ não apresentaram “custo”, “acesso” nem “acessibilidade”. Assim sendo, a maioria dos tribunais demonstra o comprometimento em relação ao acesso da população aos serviços judiciais. Mas, esta análise por si só também é insuficiente, pois

⁹ STM, TRF 3, TJ AC, TJ AL, TJ BA, TJ CE, TJ MG, TJ MS, TJ MT, TJ PB, TJ PE, TJ RJ, TJ RO, TJ SC, TJ SP, TRT 2, TRT 4, TRT 5, TRT 9, TRT 10, TRT 13, TRT 18, TRT 23 e TRT 24

¹⁰ TST, STJ, TRF 1, TRF 2, TRF 4, TRF 5, TJ AM, TJ AP, TJDFT, TJ ES, TJ GO, TJ PA, TJ PR, TJ RN, TJ SE, TJ TO, TRT 3, TRT 6, TRT 8, TRT 11, TRT 14, TRT 15, TRT 20 e TRT 21

¹¹ STJ, STM, TC AC, TJ CE, TJ MG, TJ RJ, TJ RN, TJ SP, TJ TO, TRT 3, TRT 6, TRT 9, TRT 10, TRT 13, TRT 23 e TRT 24

apenas os objetivos e metas serão capazes de mostrar que tipo de acesso está sendo considerado para os órgãos e se existe relação entre o acesso e o custo processual para os litigantes.

Dos 48 tribunais que apresentaram planejamento estratégico, treze não apresentaram objetivos estratégicos sobre “custo ou acesso”. Foram eles os tribunais STM, TJ AC, TJ AM, TJ GO, TJ PR, TJ RJ, TJ SE, TJ SP, TRT 9, TRT 11, TRT 14, TRT 15 e TRT 18. A ausência de objetivo sobre “custo”, “acesso” ou “acessibilidade” pode ser um indicativo da falta de comprometimento em resolver esta questão; ou um indicativo da falta de método para avaliar e solucionar o problema. Afinal, dos 13 tribunais que não apresentaram um objetivo específico para a redução do custo processual, seis apresentam o custo ou a acessibilidade como um valor requisitado pela população (STM, TJ AC, TJ RJ, TJ SP, TRT 9 e TRT 18) e sete apresentaram em sua missão ou visão a preocupação com a acessibilidade ou acesso (TJ AM, TJ GO, TJ PR, TJ SE, TRT 11, TRT 14 e TRT 15).

Os objetivos que se remetem a um compromisso com a acessibilidade foram apresentados por diversos enunciados: *“racionalizar/reduzir custos operacionais”*, *“excelência na gestão”*, *“promover/garantir acesso a sistema de justiça”*, *“custo médio por processo”*, *“grau de atendimento da justiça itinerante”*, *“inclusão de servidores com necessidades especiais”*, *“aumentar número de municípios atendidos”*, *“distancia física de municípios”*, *“aproximar o poder judiciário da sociedade”*, *“número de processos arquivados com dívidas”*, *“comunicação clara e acessível sobre o andamento processual”* e *“aprimorar a efetividade das decisões”*.

Nenhuma delas se enquadra na categoria de método de aferição por não apresentar o custo processual por litigante. Isto pode levar a crer que o posicionamento oficial da justiça brasileira tende a interpretar acesso como possibilidade de atendimento físico e custo como custos orçamentários governamentais e não pela perspectiva dos litigantes. Esta realidade deve se estender pelos próximos anos já que não existe previsão oficial dos tribunais por meio de seus planejamentos estratégicos sobre a divulgação do custo processual

Além destes, pode-se discutir individualmente três, que se destacam por tratar diretamente do tema em questão:

“Dificuldade de acesso da população de menor poder aquisitivo” (TJ PA). Este enunciado poderia remeter ao tema pesquisado, mas as suas metas específicas abordam apenas o número de pessoas atendidas e não sobre quanto elas despendem pelos serviços judiciais. Durante os levantamentos, foi detectado que a justiça possibilita o acesso gratuito para aqueles que comprovam certos requisitos de carência financeira. Entretanto, o número de atendimentos desse tipo de caso não faz parte do escopo do tema. Chega-se a esta conclusão, pois se há a comprovação da insatisfação com o custo processual, obviamente esta queixa não nasce daqueles que têm acesso gratuito. (FGV, 2010; BANCO MUNDIAL, 2002, 2004, 2005, 2006; FALCÃO, 2009; KAVANAGH, 2010)

Os outros dois objetivos em destaque são o *“aumento de receitas por cobrança de custas e emolumentos”* (TJ MS) e *“aumento de recursos próprios”* (TJ RO). Estes objetivos demonstram que, ao contrário da demanda popular, existe dentro do judiciário alguma tendência de aumento do custo ou da quantidade de cobranças em si. Se, por um lado, a receita orçamentária de um tribunal é constituída de repasses governamentais, por outro lado, as receitas de custas processuais são caracterizadas como recursos próprios. Assim sendo, tanto o TJ MS quanto o TJ RO, além de não divulgarem dados estatísticos sobre quanto custa em média um processo para os litigantes, ainda pretendem aumentar o valor das custas ou do quantitativo de litigantes pagantes.

A forma de se alcançar algum objetivo é por meio do estabelecimento de metas e cada tribunal pode ter mais de uma meta sobre o mesmo objetivo. Uma meta, por se tratar de uma forma de mensuração, é composta de informações e dados sobre a atividade de uma organização. Estas informações sobre os processos internos de um tribunal são os elementos essenciais de divulgação para a adequada transparência dos tribunais (FALCÃO, 2009; HABERMAS, 2003; MARANHÃO, 2010; CARMONA, 2010). Portanto, baseadas nas metas, são analisadas as informações levantadas pelos tribunais.

Cabe destacar que doze tribunais não apresentaram metas específicas para o custo ou acessibilidade (STM, TJ AC, TJ CE, MPDFT, TJ GO, TJ PR, TJ RJ, TJ SE, TJ SP, TRT 9, TRT 18 e TRT 23). As metas apresentadas, que se referem à acessibilidade, são bastante heterogêneas entre si. Constata-se que diversas são as formas de se avaliar o acesso nos

diferentes tribunais. As metas mais comuns foram “*número de municípios atendidos*”, “*número de processos julgados em relação ao número magistrados*”, “*custo orçamentário em relação à quantidade de processos*” e “*número de processos eletrônicos*”. Conclui-se que existe no Judiciário a percepção de que o acesso é relativo ao custo orçamentário governamental, ao volume de processos em tramitação na justiça e ao quantitativo de municípios atendidos.

Outros também foram verificados como “*número de atendimentos gratuitos*”, “*número de atendimentos da ouvidoria*”, “*número de juizados especiais itinerantes*”, “*número de magistrados por habitante*”, “*número de conciliações*”, “*número de comarcas e varas*”, “*número de pessoas atendidas*”, “*satisfação do usuário*”, “*número de varas eletrônicas*”, “*distância física dos municípios*”, “*número de ações na vara*”, “*número de inserções na mídia*”. Destes, nenhum está relacionado à categoria de método de aferição estabelecida por este estudo, pois não demonstra o custo unitário para o litigante.

Nota-se que a conciliação aparece tanto nas metas de celeridade processual quanto de acesso. É possível imaginar que, quando ocorre um acordo entre as partes, o processo dura menos tempo e, portanto, custa menos tanto para o estado quanto para os litigantes que param de pagar custas processuais. Talvez, a divulgação de dados estatísticos sobre o tempo médio de trâmite processual e das custas totais por litigante possa ser um fator de influência decisivo na escolha entre as partes em negociar ou continuar pelejando na justiça.

Outra questão relevante é o fato de que os tribunais TST, STJ, TRF 1, TRF 3, TRF 5, TJ MG e TJ MT estabeleceram metas de redução do custo processual, referentes ao custo orçamentário. Ocorre que o custo orçamentário é a divisão do orçamento recebido pelo quantitativo de processos presentes no tribunal. Portanto, quanto maior for o volume processual, menor será o seu custo unitário. Assim, ao invés de estimular a celeridade dos processos, esta medida favorece o acúmulo de processos. Uma quantidade grande de processos acumulados pode vir a ser utilizado, tanto para justificar uma economia orçamentária por processo, quanto para justificar a necessidade de investimentos na carreira e valorização dos magistrados devido ao comprovado excesso de demanda.

A segunda etapa do levantamento de dados fornece informações sobre o que é

efetivamente publicado, independentemente do que consta nos planejamentos estratégicos. Com base nesse levantamento, pode-se verificar que, em relação ao tema “custo”, não foi encontrada replicação literal dos parâmetros estabelecidos em nenhum dos 60 tribunais.

Conforme a Teoria da Agência, é possível entender que o tema “custo” trata-se de um controle sobre os resultados dos processos judiciais. Tal controle deve ser adequado o suficiente para que não haja o problema da assimetria de informações e, por conseguinte, a desconfiança da opinião pública em relação ao Poder estatal. Os tribunais publicam tabelas de custas processuais, porém não existe análise ou publicação do custo processual para os litigantes. O controle sobre os resultados da atividade judicial é precário neste aspecto em relação às críticas da opinião pública. Tal fato reforçaria o fenômeno da “assimetria de informações” já que faltam informações necessárias para o controle sobre os resultados dos agentes (tribunais). Ocorre que a pesquisa demonstra que nem mesmo os tribunais têm essas informações agregadas. Mesmo assim, ainda é possível discutir uma assimetria de informações, pois entre os magistrados, advogados e promotores de justiça, provavelmente existe o conhecimento empírico de tais informações.

5.2.3 Análise do tema “imparcialidade”

Como dito anteriormente, do total de 60 tribunais pesquisados, apenas 49 apresentaram planejamento estratégico. Destes, apenas 18¹² trataram o tema “imparcialidade” em seus valores, missões, visões ou objetivos.

Dos 18 tribunais que abordaram o tema “imparcialidade”, apenas dois não incluíram o tema como um valor (TJ AM e TRT 11). Este posicionamento contrasta com as pesquisas de opinião (BANCO MUNDIAL, 2004; BNDES 1998 e FALCÃO, 2009), que apontam a imparcialidade como um valor do judiciário de grande importância para a sociedade. Para se complementar esta análise, é preciso avaliar como o tema tem sido tratado nas missões, visões, objetivos e metas específicas.

Dos 18 tribunais que apresentaram o tema “imparcialidade”, apenas dois tribunais apresentaram em sua missão ou visão (TJ AM e TRT 11). Portanto, 58 tribunais não

¹² STM, TRF 5, TJ AL, TJ AM, TJ CE, TJDFT, TJ MG, TJ MS, TJ MT, TJ PE, TJ RJ, TJ RN, TJ RO, TJ SE, TJ SP, TRT 3, TRT 11 e TRT 18

declararam oficialmente um comprometimento em demonstrar ou tornarem-se mais imparciais.

Dos 18 tribunais, apenas 7 sete apresentaram objetivos estratégicos sobre divulgação ou melhoria da “imparcialidade” (STM, TRF 5, TJ CE, TJDFT, TJ MG, TJ MT, TJ PE e TRT 3). A ausência de objetivos pode ser um indicativo da falta de comprometimento em resolver esta questão ou da falta de método para avaliar e solucionar o problema.

Os objetivos encontrados cujos tribunais afirmaram ser meios de alcançar a imparcialidade foram “Disponibilizar informações sobre o andamento processual e atos judiciais”, “Comunicação clara e acessível”, “Comunicação clara e transparente sobre a função do judiciário”, “Informações sobre o funcionamento do poder judiciário”, “Aprimorar a comunicação sobre informações processuais e administrativas com transparência e linguagem clara”, “Disponibilizar informações claras e acessíveis sobre o desempenho operacional”.

Entre os objetivos verificados, percebe-se que os tribunais costumam encarar a imparcialidade como uma forma de comunicação clara, acessível e transparente sobre o funcionamento do poder, sobre atividades processuais, atos e desempenhos. Porém, neste ponto também é preciso cautela e apenas os dados fornecidos pelas metas de tais objetivos poderão demonstrar quais são estas informações claras, acessíveis e transparentes disponíveis.

As metas apresentadas a seguir foram declaradas pelos tribunais como meios de aferir o cumprimento dos objetivos para alcance da imparcialidade. Percebe-se que são bastante heterogêneas entre si: “Conteúdo integral dos processos na internet”, “Número de inserções institucionais na mídia”, “Número de matérias positivas na mídia”, “Número de informações orçamentárias e financeiras disponíveis na internet”, “Número de ações de disseminação de valores éticos e morais”, “Número de decisões publicadas na íntegra pela internet”, “Número de informações jurisprudenciais e legais na internet”, “Número de unidades fiscalizadas pela corregedoria”, “Número de decisões reformadas”

As metas mais citadas; “Número de inserções institucionais na mídia” (STM, TRF 5, TJ MG, TJ MT, TJ PE e TRT 3), “Número de matérias positivas na mídia” (TJ MT, TJ PE e

TRT 3) e “ *Número de informações orçamentárias e financeiras disponíveis na internet*” (TRF 5, TJ MG e TJ MT) são claramente opostas ao afirmado por Habermas. Conforme o autor, seria necessário divulgar os eventos internos das instituições para além de sua imagem ou da aplicação de seus recursos financeiros (HABERMAS, 2003).

As metas sobre o número de ações de disseminação de valores éticos e morais, o número de decisões publicadas na íntegra e o número de informações jurisprudenciais e legislativas não têm consonância com as categorias de métodos de aferição estabelecida neste estudo.

As metas de publicação do conteúdo integral dos processos na *internet* (STM, TRF 5, TJ AL, TJ MT e TJ PE) demonstram a transparência para o litigante acompanhar seu processo. Entretanto, esta meta apresenta dados individuais de cada processo, enquanto as categorias de métodos de aferição, que este estudo buscou, foram dados estatísticos agregados por tipo de processo em relação a diversos casos, para se conhecer possíveis tendências estatísticas gerais.

A meta referente ao número de unidades fiscalizadas pela corregedoria poderia vir a tratar de imparcialidade de cada caso individual (TJ RN). Ocorre que, além de não se referir a que tipo de imparcialidade ou ética é buscada, também não demonstra quais foram as unidades inspecionadas e quais os resultados encontrados, bem como suas consequências para o órgão.

Destaca-se a meta “*número de decisões reformadas*” (TJ SE), por ser uma medida quantitativa baseada na qualidade dos julgamentos exarados. Isto demonstra que a decisão proferida na primeira instância foi alterada pelo exame na segunda instância. A quantidade de decisões que são alteradas na segunda instância é uma informação que não consta no sistema “justiça em números”.

Em termos gerais, a baixa quantidade da presença de objetivos e metas sobre o tema “imparcialidade”, pelos tribunais, pode indicar uma possível dificuldade em se padronizar os conceitos sobre o tema, bem como estabelecer critérios objetivos de mensuração.

A segunda etapa do levantamento de dados forneceu informações sobre o que é

efetivamente publicado, independentemente do que consta nos planejamentos estratégicos. Verificou-se que sobre o tema “imparcialidade” não foi encontrada replicação literal dos parâmetros estabelecidos em nenhum dos 60 tribunais.

Quanto ao controle de resultados da atividade judicial pela perspectiva da Teoria da Agência, as corregedorias não publicam dados estatísticos agregados sobre resultados de julgamentos por tipo ou classe de processos judiciais. Quanto ao controle do comportamento dos magistrados (agentes), o único sistema que publica dados referentes aos processos disciplinares dos magistrados é o Sistema de Acompanhamento de Processos Disciplinares contra Magistrados do CNJ. Apesar de listar quem são os magistrados que estão sofrendo algum processo de correção, não foi possível verificar as informações na íntegra dos julgamentos em andamento ou arquivados.

6 CONCLUSÃO

Apesar dos esforços da magistratura em modernizar a gestão dos tribunais na última década, a falta de confiança da população em relação ao Poder Judiciário parece continuar alta. Com base nas constatações demonstradas por diversos institutos de pesquisa, que apontam o tempo, o custo e a imparcialidade como os critérios de maior relevância que a população brasileira cobra do Judiciário, a proposta dessa dissertação foi a de explorar as informações publicadas sobre como esses critérios são tratados pelos tribunais, e sua capacidade para gerar a confiança da opinião pública.

Essas informações buscadas existem, de forma empírica, porém não sistematizada, dentro das mentes dos juízes, advogados, procuradores de justiça e promotores de justiça que trabalham dia a dia com estes temas. A assimetria de informação reside justamente em quais dessas informações são sistematizadas, avaliadas e democratizadas para que a opinião pública possa vir a desenvolver critérios de valor adequados.

Devido à baixa quantidade de estudos sobre administração do Poder Judiciário, os planejamentos estratégicos dos tribunais foram eleitos como ferramentas capazes de demonstrar como o Judiciário tem avaliado suas atividades e, das informações geradas, quais

seriam aquelas adequadas para a transparência destes órgãos. Constatou-se que dos 60 tribunais pesquisados, apenas 49 publicaram na *internet* seus planejamentos estratégicos. Baseados nisso, foi possível identificar quais dados são produzidos sobre o trâmite, as partes envolvidas, os resultados de julgamentos, a duração e o custo dos processos judiciais e quais dessas informações são efetivamente publicadas estatisticamente.

No que se refere ao tempo de duração médio de um processo em determinado órgão, bem como ao tempo de cada etapa do processo, percebeu-se que o sistema “justiça em números” administrado pelo CNJ trata apenas de quantidade de processos nos órgãos judiciários e o volume de trabalho enfrentado pelos magistrados. Isso, no entanto, não responde a questão de quanto tempo demora em média um processo em cada tribunal. A resposta a essa questão poderia ser elucidada com o esclarecimento sobre de quem é a responsabilidade pela falta de celeridade: os tribunais ou a legislação? Para mitigar as dúvidas sobre a celeridade nos tribunais é preciso a formulação de dados estatísticos agregados para demonstrar desde o tempo mínimo até o tempo máximo encontrado.

A maior crítica da população, a falta de celeridade no processo judicial, foi o tema mais debatido nos planejamentos estratégicos encontrados. Infelizmente, em sua maioria, os tribunais confundem a quantidade dos processos com a velocidade de seu trâmite. Pela análise dos planejamentos estratégicos, apenas o Tribunal Regional do Trabalho da 4a - Região Rio Grande do Sul (TRT 4), Tribunal Regional do Trabalho da 7a Região – Ceará (TRT 7) e o Tribunal Regional do Trabalho da 11a Região – Amazonas (TRT 11) foram capazes de demonstrar claramente quanto tempo dura em média o trâmite processual, dividindo este tempo em etapas e estabelecendo metas precisas de eficiência. Entretanto, estes não publicam em seus *sites* o acompanhamento dos prazos médios e as metas buscadas.

De forma geral, a maior parte das metas estabelecidas para a celeridade processual trata de “conciliação”, “publicidade”, “virtualização”, “metas administrativas” e “volume de processos”. Estes parâmetros utilizados pelos tribunais não são capazes de fornecer informações adequadas sobre o real tempo médio de duração processual.

Situação diversa foi encontrada no Tribunal de Justiça de Santa Catarina e nos tribunais trabalhistas dos estados do Pará (TRT 8), Distrito Federal (TRT 10), Santa Catarina

(TRT 12), Paraíba (TRT 13), Rondônia (TRT 14), São Paulo (TRT 15), Maranhão (TRT 16), Goiás (TRT 18), Sergipe (TRT 20), Piauí (TRT 22) e Mato Grosso (TRT 23) que, apesar de não publicarem planejamento estratégico com metas detalhadas sobre o tempo processual, divulgaram por meio das atas de suas corregedorias o tempo médio do trâmite processual dividido em etapas. Desta forma, entende-se que estes tribunais podem vir a ser objeto de pesquisas futuras sobre transparência na celeridade processual. Dentro do ramo trabalhista, o TRT 15 (São Paulo) pode ser indicado como o mais preciso, ao apresentar o maior número de divisões em etapas, o que pode vir a demonstrar onde se encontram os gargalos ou procedimentos de menor eficiência.

Com base nas relações entre “agente” e “principal”, o estabelecimento de critérios de mensuração da celeridade processual pode vir a melhorar a confiança da população na medida em que fornece elementos para transparência e controle do Judiciário.

Quanto ao “custo”, relevante para o cidadão é saber quanto ele irá despender financeiramente até o fim do processo. Em outras palavras: Quão caro é utilizar o Judiciário? O grande número de críticas relativas a este aspecto demonstra assimetria de informações, já que pouco é divulgado pelos tribunais além do valor de sua receita orçamentária.

Em regra, este critério foi tomado como o custo orçamentário indireto para o órgão e não como o custo direto do cidadão ao pagar as custas judiciais. Ocorre que, a medida utilizada baseia-se no orçamento disponibilizado dividido pelo quantitativo de processos em trâmite. É uma medida equivocada, pois estimularia o acúmulo de processos como forma de justificar uma suposta economia processual. Esta metodologia de levantamento de custos vem de encontro a outra meta comumente encontrada: o número de conciliações. Se o número de conciliações aumentar, o número de processos em trâmite irá diminuir e, conseqüentemente, o custo por processo aumentar. Certamente este não parece ser o intuito dos tribunais.

Enquanto o orçamento dos tribunais representa um custo indireto ao cidadão que paga seus impostos, as “custas” judiciais representam os custos diretos. Apesar de existir a divulgação de tabelas de custas processuais em todos os tribunais, a sociedade carece de demonstrações estatísticas de como estas custas se combinam em diferentes tipos de processos.

Apesar das críticas sobre os custos que os cidadãos devem despende no Poder Judiciário para assegurar seus direitos, alguns tribunais citaram a necessidade de aumentar a arrecadação, sem deixar claro se irão fazer isto cobrando daqueles que antes tinham acesso gratuito ou se aumentado o valor das custas judiciais.

Finalmente, o critério sobre o comportamento dos magistrados completou os parâmetros buscados pela pesquisa. A demonstração da imparcialidade dos tribunais poderia vir a fornecer informações sobre a ética e o comprometimento da magistratura, assim como sobre dados estatísticos agregados dos próprios julgamentos. A estatística para os resultados de diversos casos pode revelar tendências de julgamentos e descrever os interesses concretos dos agentes jurídicos, seus conflitos e as soluções oferecidas pelos julgadores.

Em relação ao tema “imparcialidade”, percebe-se a falta de clareza e padronização para se tratar do tema entre os diversos tribunais, além do fato de nenhum ter sido capaz de apresentar os resultados das avaliações dos comportamentos dos juízes e nem sobre dados estatísticos agregados sobre o conjunto de julgamentos.

Este trabalho representa um avanço na discussão sobre como medir tempo, custo e imparcialidade dos processos judiciais. Os dados disponíveis se enquadram na ausência de controles de resultados e de comportamentos da Teoria da Agência, apontando assimetria de informações entre os agentes (juízes) e os principais (sociedade). Este fenômeno é prejudicial para ambos os polos da relação, pois enquanto os cidadãos tendem a desconfiar excessivamente do trabalho dos juízes, estes tendem a se sentir injustiçados devido à falta de reconhecimento perante o esforço despendido para a resolução de tantos processos.

Com base na discussão apresentada, conclui-se que a falta de confiança em relação ao Poder Judiciário pode advir de sua própria dificuldade em fornecer informações precisas, para que a sociedade possa compreender qual a parcela de responsabilidade da legislação na celeridade, o que esperar dos processos judiciais em termos de custo a ser despendido diretamente pelo litigante e quais resultados esperar sobre diversos tipos de ações judiciais.

A título de recomendações, sugere-se que os tribunais e o Conselho Nacional de

Justiça (CNJ) promovam o estabelecimento de padronização na mensuração dos processos judiciais em dias, e em quantas etapas possíveis, para permitir que o cidadão tenha maior previsibilidade sobre o tempo que irá demorar a solução para sua lide. Isto também permitirá a evidenciação de quais etapas trazem atraso para o processo e como a legislação pode ser melhorada.

Recomenda-se, também, a mensuração dos custos diretos totais para o litigante do início ao fim do processo judicial, bem como dados estatísticos agregados sobre os resultados dos julgamentos para os diversos tipos e classes de ações. Complementarmente, utilizar as metas de inserção na mídia para mitigar as dúvidas e críticas da população mediante a publicação dos dados gerados sobre tempo, custo e imparcialidade processuais.

O estabelecimento de critérios de mensuração destes temas poderá servir de base para a comparação entre os diversos tribunais, bem como uma adequada compreensão dos resultados brasileiros em relação aos padrões internacionais. Adicionalmente, a continuidade da discussão sobre os temas facilitará a adaptação, no que couber, de critérios para outros órgãos da justiça, tais como os cartórios e o Ministério Público.

Com o intuito de aprimorar a gestão e transparência do Poder Judiciário, futuros estudos podem debruçar-se sobre as diferenças entre os tempos de duração processual, em diversos ramos do judiciário, diversos estados ou diversos métodos de gestão de tribunais; avaliar o impacto dos custos diretos do litigante em relação à renda per capita de diversos estados; avaliar a evolução dos custos processuais nas últimas décadas; avaliar a gestão destas receitas diretamente arrecadadas pelos tribunais; verificar a existência de fisiologismo no julgamento do comportamento de magistrados por parte das corregedorias; e analisar o impacto do conhecimento do custo processual e dos resultados estatísticos de julgamentos no índice de conciliações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMO, Claudio Weber. **Ministros mais lentos deterioram o desempenho do Supremo Tribunal Federal**. Transparência Brasil. São Paulo. Outubro, 2010. Disponível em: <<http://www.transparencia.org.br/>>. Acesso em 15/11/2010.

ALASKA. **Appellate Evaluation of Judges Eligible for Retention in 2008**. Alaska Judicial Council. State of Alaska, Anchorage, 2008. Disponível em <www.ajc.state.ak.us>. Acesso em 15/11/2010.

ALVESSON, M; DEETZ, S. Teoria Crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, v. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 227-266.

ANDREWS, C.; KOUZMIN, A. O Discurso da Nova Administração Pública. In: **Lua Nova**, São Paulo, n. 45, p. 97-129, 2000.

AMB. **Barômetro Associação dos Magistrados Brasileiros de confiança nas instituições públicas brasileiras**. Associação dos Magistrados Brasileiros. Brasília, Junho, 2008. Disponível em: <<http://www.amb.com.br/portal/docs/pesquisa/barometro.pdf>>. Acesso em 22 janeiro 2010.

BANCO MUNDIAL. **Brazil. Making Justice Count. Measuring and Improving Judicial Performance in Brazil. Poverty Reduction and Economic Management Unit Latin America and the Caribbean Region**. Report No. 32789-BR. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington DC, December, 2004.

_____. **Judicial systems in transational economies, Assessing the Past,**

Looking to the Future. Report 32928. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington DC, 2005.

_____. **Justice Sector Assessment. A Handbook** Report 43707. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington DC, 2006.

_____. **Reforming courts:** the role of the empirical research. PREMnote n ° 65, Public Sector. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington DC, março 2002.

BARDACH, Eugene. **A Practical Guide for Policy Analysis:** The Eightfold Path to More Effective Problem Solving. Third Edition. SAGE: CQ Press, Washington, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Almedina Brasil, Edições 70 LDA. São Paulo, Agosto 2011.

BENETI, Sidnei Agostinho. **Magistrados:** Uma imagem em movimento. Editora FGV, 2006.

BIBAS, Stephanos. **Prosecutorial regulation versus prosecutorial accountability.** University of Pennsylvania Law Review Formerly American Law Register, v. 157, n. 4. Pennsylvania, Estados Unidos. Abril de 2009.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, MARE. **Plano Diretor da Reforma do Estado.** Brasília, novembro, 1995. Disponível em: <www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM>. Acesso em: 01.05.2010.

_____. Ministério da Justiça. **Análise da gestão e funcionamento dos Cartórios Judiciais.** Secretaria de reforma do judiciário. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, Junho, 2007.

_____. Palácio do Planalto. **Constituição Federal de 1988.** (com atualizações). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constitucao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em:

BRITO, C. A.. Apresentação. In: GARBADO, E. **Eficiência e Legitimidade do Estado: uma análise das estruturas simbólicas do direito público**. Barueri: Manole, 2003.

BRYMAN, Alan. **Social Research Methods**. Third Edition. Oxford University Press, New York, 2008.

BUSCAGLIA, Edgardo. **Judicial corruption and the broader justice system**. The broader justice system. Global Corruption Report 2007. Transparency International. Cambridge University Press, New York, 2007

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Ashgate Publishing, London, 1979.

CASTRO, Marcus Faro de. **O supremo tribunal federal e a judicialização da política**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 20.,1990, Caxambu, 22-26 de outubro de 1990. Disponível em: <http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_34/rbcs34_09.htm>. Acessado em: 01/07/2010.

CARMONA, Rafael Selau. **Administração estratégica no poder judiciário: o planejamento estratégico do conselho nacional de justiça**. Disponível em: <http://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/apg_RafaelSelauCarmona.pdf>. Acesso em: 10/10/2011.

CLARK, Tom S. A Principal-Agent Theory of En Banc Review. **The Journal of Law, Economics, & Organization**, v.25, n.1, Political Science, Emory University. Oxford University Press, Maio de 2008.

COLORADO. **Judicial Performance Survey Report Supreme Court**. Commission on Judicial Performance. Colorado State, Denver, 2010. Disponível em: <www.coloradojudicialperformance.gov>. Acesso em 15/11/2010.

CNJ. **Justiça em Números. Série Histórica – Todos os ramos. 2004 – 2008**. Publicado em

04/06/2009.

Disponível

em:

http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7731&Itemid=944>.

Acesso em 15/12/2010. 2009a

CNJ. **Justiça em Números 2009**. Indicadores do Poder Judiciário. Panorama do Judiciário Brasileiro. Departamento de Pesquisas Judiciárias. CNJ – Conselho Nacional de Justiça. Brasília, 2009b. Disponível em:

<http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/pesquisas_judiciarias/jn2009/rel_sintetico_jn2009.pdf>. Acesso em 15/12/2010.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 70**. Publicada no dia 18 de março de 2009. Disponível em: <www.cnj.jus.br>. Acesso em 05/07/2011. 2009c.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 106**. Publicado no dia 06 de abril de 2010. Disponível em:

<http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7731&Itemid=944> . Acesso em 15/12/2010.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. Um Judiciário mais transparente e próximo do cidadão. **Revista da corregedoria** v. 6, 2010b. Disponível em: <www.cnj.jus.br>. Acesso em 13/07/2011.

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **RAP**, v. 37, nº 5. Rio de Janeiro, 2003.

CUNHA, Armando. Os desafios ao Estado, à governança e à gestão pública: explorando ideias para subsidiar os esforços da reforma da gestão nas organizações do Poder Judiciário. **Poder Judiciário: Novos olhares sobre gestão e jurisdição**. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2010a.

CUNHA, José Ricardo. **O juiz, a ética e o direito**. Poder Judiciário: Novos olhares sobre gestão e jurisdição. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2010b.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. Ricardo C. Selznick: uma visão da vida e obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FALCÃO, Joaquim. **Contando a Justiça**: a produção de informação no sistema de justiça brasileiro. Fundação Getúlio Vargas. Cadernos Direito FGV. Seminários nº 11, São Paulo, maio 2006.

FALCÃO, Joaquim. **O Judiciário segundo os brasileiros**. Transformações do Estado e do Direito: Novos rumos para o Poder Judiciário. FGV Editora, Rio de Janeiro, 2009.

FGV. “**Relatório ICJ Brasil**”, 3º trimestre/2010. Fundação Getúlio Vargas. FGV, São Paulo, 2010.

FUNDACE. “**Índice de Confiança na Justiça sob a percepção de advogados Estado de São Paulo**”. Fundação Pesquisa e desenvolvimento da Administração, Economia e Contabilidade, São Paulo, 2010. Disponível em: http://www.fundace.org.br/arquivos_diversos/ftp/indice_confianca_justica.pdf. Acesso em 15/12/2010

GAROUPA, Nuno; GISNBURG, Tom. Guarding the Guardians: Judicial Councils and Judicial Independence. University of Chicago Law School, Univ. of Chicago, Olin Law and Economics Program, Research Paper Series No. 444. November 18, 2008 <http://ssrn.com/abstract=1303847>

GUARNIERI, Carlo. **Professional qualifications of the judiciary in Italy, France and Germany Accountability and competence of judges**. Global Corruption Report 2007. Transparency International. Cambridge University Press, New York. 2007

HABERMAS, J: **The Theory of communicative action**: reason and the rationalization of

society. Beacon, Boston, 1989

HABERMAS, J (2003). **Mudança estrutural da esfera pública**: Investigações quanto a uma categoria da sociedade burquesa. Biblioteca Tempo Universitário 76. Editora Tempo Brasileiro. Rio de Janeiro, 2003

HAMMERGREN, Linn. Fighting judicial corruption: a comparative perspective from Latin America. Lessons learned about fighting judicial corruption. **Global Corruption Report 2007**. Transparency International. Cambridge University Press, New York. 2007

HELLMAN, Arthur D. The Regulation of Judicial Ethics in the Federal System: A Peek Behind Closed Doors. University of Pittsburgh School of Law. *Legal Studies Research Paper Series Working Paper* No. 2007-09. Pittsburg, Pennsylvania, Estados Unidos. Setembro 2007.

IBOPE. **Relatório Confiança nas instituições: 2005**. Disponível em:

http://www.ibope.com.br/opp/pesquisa/opiniaopublica/download/opp098_confianca_portali_bope_ago05.pdf. Acesso em: Acesso em 22/01/2011

_____. **Relatório Índice de Confiança Social nas Instituições – Brasil: 2009**. Disponível em:

http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirecttemp=6&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=pesquisa_leitura&docid=A518AE36007849548325767A004C951B. Acesso em 22/01/2011

_____. **Relatório Pesquisa de opinião pública sobre o Ministério Público: 2004**. Disponível em:

[http://www2.ibope.com.br/calandrakbx/filesmng.nsf/Opinio20Publica/Downloads/Opp074_fev_04.pdf/\\$File/Opp074_fev_04.pdf](http://www2.ibope.com.br/calandrakbx/filesmng.nsf/Opinio20Publica/Downloads/Opp074_fev_04.pdf/$File/Opp074_fev_04.pdf)>. Acesso em 22/01/2011.

IPEA. **Estado, instituições e democracia: república**. Projeto perspectivas do desenvolvimento brasileiro. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Livro 9, volume 1. Governo Federal. Brasília, 2010a.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **SIPS – Sistema de Indicadores de Percepção Social – Segurança Pública**. Brasília, dezembro, 2010.

JENSEN, M. C; MECKLING, W. H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. In: *Journal of Financial Economics*, October, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JENSEN, M C. Self-Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory. In: **Journal of Applied Corporate Finance**, August 1994.

KAVANAGH, Aileen. A New Supreme Court for the United Kingdom: Some Reflections on Judicial Independence, Activism and Transparency. **Legal Research Paper Series. Paper No 58/2010**. University of Oxford. Oxford, Inglaterra. Julho de 2010 .

KATZ, Daniel M.; STAFFORD, Derek K. Hustle and Flow: A Social Network Analysis of the American Federal Judiciary. **Ohio State Law Journal**, v. 71. Março de 2010. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1103573>>. Acesso em 10/10/2011.

KERN, Ricardo Alessandro. Perspectivas sobre o planejamento estratégico no âmbito da Administração da Justiça. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, n. 41, 2010. Disponível em: <http://72.29.69.19/~ejal/images/stories/arquivos/perspectivas_sobre_planejamento_kern.pdf>. Acesso em: 10/10/2011.

KOURY, Suzy Cavalcante. Planejamento Estratégico do Poder Judiciário: O papel das escolas judiciais. Disponível em: <http://www.enamat.gov.br/wpcontent/uploads/2010/02/TD06_SuzyKouryCorrigido_8_PLA_NEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-DO-PODER-JUDICI%C3%81RIO-O_PAPEL-DAS-ESCOLAS-JUDICIAIS.pdf> Acesso em 10/10/2011.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional esquematizado**. 10. ed. Rev. Editora Método, São Paulo. 2006.

MARANHÃO, Mauriti. **Estratégia e fragmentação do poder. Poder Judiciário: Novos olhares sobre gestão e jurisdição.** Editora FGV, Rio de Janeiro, 2010.

MARCH, James G. **A primer on decision making.** How decisions happen. The Free Press, New York, 1994.

MAYNE, Greg. Judicial integrity: the accountability gap and the Bangalore Principles. Accountability and competence of judges. **Global Corruption Report 2007.** Transparency International. Cambridge University Press, New York. 2007

MENDES, GILMAR. **A Organização do Poder Judiciário brasileiro.** Arquivos STF. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaArtigoDiscurso/anexo/JudicBrasil.pdf>. Acesso em 01/10/2011.

MILES, MATTHEW B. **Qualitative data analysis:** an expanded sourcebook. In: MILES, Matthew B. Miles; HUBERMAN, A. Michael. 2nd ed. SAGE publications, Inc. Thousand Oaks, California, 1994.

MOE, T. M. The politics of structural choice: toward a theory of public bureaucracy. In: WILLANSON, O.E. (Ed.). **Organization theory:** from Chester Barnard to the present and beyond. New York: Oxford University Press, p.116-153, 1995.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia. In: ENCONTRO de ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA e GOVERNANÇA, 4.,2010. Vitória, 28 a 30 de novembro de 2010.

NORTH LAW PUBLISHERS, Inc. **The Robing Room.** Disponível em: <http://www.therobingroom.com>, New York Corporation, 2010. Acesso em 22/01/2010

PEPYS, Mary Noel Pepys. Corruption within the judiciary: causes and remedies. Comparative analysis of judicial corruption. **Global Corruption Report 2007.** Transparency International. Cambridge University Press, New York. 2007

PETERSMANN, Ernest-Ulrich. Judging judges: from ‘principal-agent theory’ to ‘constitutional justice’ in multilevel ‘judicial governance’ of economic cooperation among citizens. In: INAUGURAL CONFERENCE, Geneva, 2008, July 15-17, 2008. **Working Paper No. 06/08**. Society of International Economic Law. Kansas City (UMKC) School of Law. London School of Economics. Inglaterra. Junho de 2008.

PINHEIRO, Armando Castelar. Mercado de Crédito no Brasil: O papel do Judiciário e outras instituições. **Ensaio BNDES** n° 9. Rio de Janeiro, Dezembro de 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry; colaboradores José Augusto de Souza Peres.(et al.). **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. Reimpressão 2011.

ROTUNDA, Ronald D. **Judicial Transparency, Judicial Ethics, and a Judicial Solution**. An Inspector General for the Courts. Chapman University School of Law. Legal Studies Research Paper Series n° 09-45.

SADEK, Maria Tereza. **Judiciário: Mudanças e Reformas**. Estudos Avançados, n°18 (51), p 79-101, 2004.

SADEK, Maria Tereza. Poder Judiciário: Perspectivas de Reforma. **OPINIÃO PÚBLICA**, Campinas, v. X, n° 1, p. 01-62 Maio, 2004, (b)

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

SADEK, Maria Tereza. **Justiça funciona como há 100 anos**, afirma Maria Tereza Sadek. Disponível em: <http://ultimainstancia.uol.com.br/conteudo/noticias/43735/%26%2334justica+funciona+com+o+ha+100+anos%26%2334+afirma+maria+tereza+sadek.shtml>. Acesso em outubro, 2009a

SADEK, Maria Tereza. **Cada Juiz é uma ilha e tem muito poder em suas mãos**. Entrevista Conjur. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2009-fev-08/entrevista-maria-teresa-sadek-cientista-politica>> Acesso em: fevereiro de 2009b.

SADEK, Maria Tereza. **Reforma do Estado brasileiro: Perspectivas e desafios**. Cadernos adenauer XI (2010), n 1º, Fundação Konrak Adenauer, Rio de Janeiro, março, 2010.

SCHNEIDER, Martin. Performance management by culture in the national labor relations board's division of judges and the german labor courts of appeal. In: **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.14, n. 1, p. 19-32, 2004.

SCHWENGBER, Silvane Battaglin. **Mensurando a eficiência no sistema Judiciário: Métodos Paramétricos e Não-Paramétricos**. Brasília, 2006. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade de Brasília.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA - STJ. **Relatório Estatístico 2010**. Disponível em: <www.stj.gov.br/webstj/Processo/Boletim/?vPortalAreaPai=183&vPortalArea=584>. Acesso em: 01.06.2010.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA – STJ. **Atribuições do STJ**. Conheça o STJ. Disponível em: <http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=293>. Acesso em: 01/10/2011.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL – STF. **Conheça o STF**. Institucional. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=sobreStfConhecaStfInstitucional>>. Acesso em 01/10/2011.

TAIT, D. Judges and Jukeboxes: Sentencing Information Systems in the Court Room. Oxford Journals. **International Journal of Law and Information Technology**, v. 6, n. 2, (1998).

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, **National Integrity Systems 2001, Country Study Report, Brazil 2001**. Disponível em: <http://www.transparency.org/policy_research/nis/nis_reports_by_country>. Acesso em 15/12/2010

_____. **Accountability and competence of judges**. Global corruption report 2007. Transparency International, the global coalition against corruption. Cambridge University

New York 2007

_____. **Global corruption report 2007**. Transparency International, the global coalition against corruption. Cambridge University New York 2007

_____. **Judicial Accountability and discipline**. Transparency International, the global coalition against corruption. Policy Position, vol 2. Cambridge University New York 2007

WAY, Beatriz. **A (des) construção do estado de direito e seus reflexos na pedagogia cívica do cidadão comum: aspectos da democracia midiaticizada**, Rio de Janeiro, 2006. Tese (Doutorado em Ciência Política). Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro.

WORSHAM, J.; EISNER, M. A. Assessing the assumptions: a critical analysis of agency theory. **Administration and Society**, SAGE, n. 28 , 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: parte da população brasileira tem mantido um baixo índice de confiança no Poder Judiciário**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE I

Lista dos tribunais pesquisados

Tribunais superiores. Todos com sede em Brasília e jurisdição nacional:

STF – Supremo Tribunal Federal

TST - Tribunal Superior do Trabalho

STJ - Superior Tribunal de Justiça

STM - Superior Tribunal Militar

Tribunais Regionais Federais:

TRF 1 – Tribunal Regional Federal da Primeira Região

Jurisdição: Amapá, Roraima, Tocantins, Rondônia, Acre, Mato Grosso, Amazonas, Piauí, Maranhão, Pará, Goiás, Distrito Federal, Minas Gerais e Bahia

TRF 2 – Tribunal Regional Federal da Segunda Região

Jurisdição: Rio de Janeiro e Espírito Santo

TRF 3 – Tribunal Regional Federal da Terceira Região

Jurisdição: São Paulo e Mato Grosso do Sul

TRF 4 – Tribunal Regional Federal da Quarta Região

Jurisdição: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná

TRF 5 – Tribunal Regional Federal da Quinta Região

Jurisdição: Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará

Tribunais de justiça dos Estados:

TJ AC – Tribunal de Justiça do Estado do Acre ;

TJ AL - Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas;

TJ AM - Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas;

TJ AP – Tribunal de Justiça do Estado do Amapá;

TJ BA - Tribunal de Justiça do Estado da Bahia;

TJ CE - Tribunal de Justiça do Estado do Ceará;

TJDFT - Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios;
TJ ES - Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo;
TJ GO - Tribunal de Justiça do Estado de Goiás;
TJ MA – Tribunal de Justiça do Maranhão;
TJ MG - Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais;
TJ MS - Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul;
TJ MT - Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso;
TJ PA - Tribunal de Justiça do Estado do Pará;
TJ PB - Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba;
TJ PE - Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco;
TJ PI – Tribunal de Justiça do Piauí;
TJ PR - Tribunal de Justiça do Estado do Paraná;
TJ RJ - Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro;
TJ RN - Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte;
TJ RO - Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia;
TJ RR – Tribunal de Justiça do Estado de Roraima;
TJ RS – Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul;
TJ SC - Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina;
TJ SE - Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe;
TJ SP – Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo;
TJ TO - Tribunal de Justiça do Estado de Tocantins.

Tribunais regionais do Trabalho:

TRT 1 – Tribunal Regional do Trabalho da Primeira Região (Rio de Janeiro);
TRT 2 – Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região (São Paulo);
TRT 3 - Tribunal Regional do Trabalho da Terceira Região (Minas Gerais);
TRT 4 - Tribunal Regional do Trabalho da Quarta Região (Rio Grande do Sul);
TRT 5 - Tribunal Regional do Trabalho da Quinta Região (Bahia);
TRT 6 - Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região (Pernambuco);
TRT 7 - Tribunal Regional do Trabalho da Setima Região (Ceará);
TRT 8 - Tribunal Regional do Trabalho da Oitava Região (Pará);
TRT 9 - Tribunal Regional do Trabalho da Nona Região (Paraná);
TRT 10 - Tribunal Regional do Trabalho da Décima Região (Distrito Federal);

- TRT 11 - Tribunal Regional do Trabalho da Décima Primeira Região (Amazonas);
- TRT 12 – Tribunal Regional do Trabalho da Décima Segunda Região (Santa Catarina);
- TRT 13 - Tribunal Regional do Trabalho da Décima Terceira Região (Paraíba);
- TRT 14 - Tribunal Regional do Trabalho da Décima Quarta Região (Rondônia);
- TRT 15 - Tribunal Regional do Trabalho da Décima Quinta Região (São Paulo);
- TRT 16 - Tribunal Regional do Trabalho da Décima Sexta Região (Maranhão);
- TRT 17 – Tribunal Regional do Trabalho da Décima Sétima Região (Espírito Santo);
- TRT 18 - Tribunal Regional do Trabalho da Décima Oitava Região (Goiás);
- TRT 19 - Tribunal Regional do Trabalho da Décima Nona Região (Alagoas);
- TRT 20 - Tribunal Regional do Trabalho da Vigésima Região (Sergipe);
- TRT 21 - Tribunal Regional do Trabalho da Vigésima Primeira Região (Rio Grande do Norte);
- TRT 22 - Tribunal Regional do Trabalho da Vigésima Segunda Região (Piauí);
- TRT 23 - Tribunal Regional do Trabalho da Vigésima Terceira Região (Mato Grosso);
- TRT 24 - Tribunal Regional do Trabalho da Vigésima Quarta Região (Mato Grosso do Sul).

APÊNDICE II

Tabela 8: Análise dos planejamentos estratégicos sobre o tema “tempo”

Fonte: Dados de pesquisa

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação
TST	Não consta	“Celeridade”	“Reduzir em 5% ao ano o tempo de trâmite” “Reduzir para 0% o número de processos antigos”	- Tempo de trâmite entre o gabinete, o julgamento, o recurso e a baixa. (números não divulgados) - Quantitativo de processos encaminhados aos gabinetes a mais de 2 anos	Parcial
STJ	Não consta	“Rapidez”	“Acelerar o trâmite processual”	- Taxa de congestionamento; - Numero de processos julgados em até 1 ano (entre recebimento e baixa); - Quantitativo de processos protocolados a mais de 2 anos	Parcial
STM	Celeridade	Celeridade	“Assegurar a razoável duração do processo judicial” “Disponibilizar informações sobre o andamento processual”	- Numero de processos julgados por magistrados - Numero de processos finalizados em até um ano (do protocolo à sentença de conhecimento) - Tempo de tramitação de aquisição de bens e serviços (números não divulgados) - Conteúdo integral dos processos na internet - Numero de inserções institucionais na mídia	Parcial
TRF 1	Não consta	Celeridade	“Assegurar uma prestação jurisdicional com celeridade”	- Índice de avaliações positivas em relação à celeridade	Não ocorreu
TRF 2	Não consta	Rapidez	“Agilizar os trâmites judiciais”	- Taxa de congestionamento - Quantidade de processos em	Não ocorreu

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação
			“transparência nas informações sobre o andamento processual”	tramitação a mais de 4 anos - Tempo de tramitação de aquisição de bens e serviços - Quantidade de matérias positivas publicadas na mídia	
TRF 3	Celeridade	Tramite judiciário?	Não consta	- Taxa de congestionamento - Quantidade de processos em tramitação a mais de 4 anos	Não ocorreu
TRF 4	Não consta	Rapidez	“Agilizar os trâmites judiciais”	- Taxa de congestionamento - Numero de processos em tramitação a 1 ano. - Número de processos em tramitação a mais de 4 anos	Não ocorreu
TRF 5	Não consta	Otimizar tramites judiciais	Não constantes	- Número de processos em tramitação superior a 2 anos - Taxa de congestionamento - Tempo de tramitação de aquisição de bens e serviços (em dias) - Número de processos finalizados em 1 ano (fase de protocolo, sentença de conhecimento, trânsito em julgado e baixa) - Tempo da publicação de acórdão (em dias)	Parcial
TJ AC	Celeridade	Agilidade	“Agilidade nos trâmites judiciais”	- Taxa de congestionamento - Produtividade por magistrados - Processos finalizados em até 1 ano (fase de protocolo, sentença, trânsito em julgado e baixa) - Numero de processos a mais de 4 anos - Tempo da publicação de acórdão (em dias)	Parcial
TJ AL	Celeridade	Rapidez	“Agilidade nos tramites judiciais”	- Taxa de congestionamento	Não ocorreu

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação
			“informações sobre o trâmite judicial”	- Número de conciliações - Número de processos virtualizados	
TJ AM	Não consta	Celeridade;	“agilidade nos trâmites judiciais” “aprimorar comunicação sobre o andamento processual”	- Taxa de congestionamento - Produtividade do magistrado - Quantidade de processos antigos - Tempo da publicação de acórdão (em dias)	Não ocorreu
TJ AP	Celeridade	Agilidade	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TJ BA	Agilidade	Celeridade	“Agilidade nos trâmites judiciais”	- Número de processos finalizados em até um ano (entre protocolo à sentença de conhecimento e do trânsito em julgado à baixa) - Número de processos antigos - Taxa de congestionamento - Numero de processos virtualizados - Tempo da publicação de acórdão (em dias)	Parcial
TJ CE	Celeridade	Não consta	“Assegurar decisões céleres”	Não consta	Não ocorreu
TJDFT	Celeridade	Não consta	“Agilizar os trâmites judiciais”	- Reestruturação de procedimentos	Não ocorreu
TJ ES	Não consta	Celeridade	Comunicar com clareza e transparência o andamento processual	- Número de inserções institucionais na mídia - Número de matérias institucionais positivas	Não ocorreu
TJ GO	Celeridade	Agilidade	Reduzir em 10% o tempo de tramitação dos processos judiciais	- Número de processos em dias - Tempo médio de tramitação dos processos judiciais (protocolo até a baixa - números não divulgados) - Tempo da publicação de acórdão (em dias) - Número de processos virtualizados	Parcial

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação
TJ MG	Celeridade	Não consta	Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais	<ul style="list-style-type: none"> - Número de processos finalizado em até 1 ano na primeira instância - Número de processos julgados em até 90 dias na segunda instância 	Não ocorreu
TJ MS	Não consta	Tempo razoável	Garantir o aprimoramento dos trâmites judiciais com agilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de tramitação dos processos judiciais na primeira e segunda instância (números não divulgados) - Tempo de tramitação do processo administrativo 	Não ocorreu
TJ MT	Celeridade	Duração do processo	Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de congestionamento - Produtividade do magistrado - Quantidade de processos antigos - Tempo de tramitação de aquisição de bens e serviços - Tempo na publicação de acórdão (em dias) - Número de processos virtualizados 	Não ocorreu
TJ PA	Não consta	Não consta	“Agilidade no trâmite dos processos judiciais”	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de congestionamento 	Não ocorreu
TJ PB	Celeridade	Celeridade	“Garantir a celeridade dos processos judiciais”	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de congestionamento - Produtividade do magistrado - Quantidade de processos antigos - Tempo de tramitação de aquisição de bens e serviços - Número de processos virtualizados 	Não ocorreu
TJ PE	Celeridade	Celeridade	“Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais”	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de congestionamento - Número de processos finalizados em até 1 ano - Número de processos antigos - Tempo de tramitação de 	Parcial

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação
				aquisição de bens e serviços (em dias) - Tempo na publicação de acórdão (em dias)	
TJ PR	Celeridade	Celeridade	“Buscar agilidade nos trâmites judiciais”	- Produtividade do magistrados - Número de processos virtualizados - Número de publicação de acórdãos dentro de 10 dias úteis	Não ocorreu
TJ RJ	Celeridade	Tempo adequado do processo	Não consta	- Avaliações de satisfação - Produtividade do magistrado - Número de processos virtualizados - Número de publicações de acórdãos dentro de 10 dias	Não ocorreu
TJ RN	Celeridade	Rapidez	“Aumentar a celeridade da prestação jurisdicional”	- Taxa de congestionamento	Não ocorreu
TJ RO	Não consta	Celeridade	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TJ SC	Celeridade	Celeridade	Não consta	- Tempo para resolução de ações de maior impacto social (reduzir de 490 dias para 470 dias)	Parcial
TJ SE	Não consta	Celeridade	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TJ SP	Celeridade	Não consta	“Agilizar os trâmites judiciais”	- Número de workshops realizados sobre trâmite de processos - Número de acórdãos publicados no prazo de 10 dias	Não ocorreu
TJ TO	Não consta	Celeridade	“Agilidade no trâmite dos processos judiciais”	- Numero de acórdãos publicados no prazo de 10 dias	Não ocorreu
TRT 2	Não consta	Rapidez	“Garantir a razoável duração do processo na prestação jurisdicional”	- Taxa de congestionamento -Numero de conciliações - Numero de processos nas varas e turmas	Não ocorreu

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação
				<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio no 1º grau entre distribuição e saída na instância (números não divulgados) - Tempo médio ente a autuação e mudança de instância no 2º grau (números não divulgados) 	
TRT 3	Celeridade	Não consta	“Buscar a razoável duração do processo”	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de congestionamento - Número de processos virtualizados - Número de varas que cumprem o prazo de 15 dias para o rito sumaríssimo; audiência inaugural em 20 dias e Audiência de instrução em 60 dias. 	Parcial
TRT 4	Celeridade	Celeridade	<p>“Reduzir o tempo médio de tramitação para 300 dias”</p> <p>“Reduzir o tempo médio de tramitação na fase de execução para o máximo de 360 dias”</p> <p>“Agilizar rotinas judiciais”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de tramitação do ajuizamento até o arquivamento. Prazo médio atual em 1093 dias - Tempo médio na fase de execução: do trânsito em julgado até o arquivamento. Tempo médio atual em 1136 dias - Número de processos antigos - Número de processos solucionados por magistrado 	Replicação literal presente
TRT 5	Celeridade	Celeridade	“Padronização dos procedimentos visando a celeridade”	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de congestionamento - Numero de decisões na primeira e segunda instância - Numero de procedimentos regulamentados 	Não ocorreu
TRT 6	Celeridade	Rapidez	“Garantir a agilidade na prestação jurisdicional”	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de congestionamento - Número de processos por magistrado - Número de demandas atendidas - Número de processos virtualizados 	Não ocorreu

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação
				<ul style="list-style-type: none"> - Numero de acórdãos publicados no prazo de 10 dias - Número de conciliações 	
TRT 7	Celeridade	Celeridade	“Garantir a celeridade e razoável duração do processo”	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de congestionamento - Número de conciliações - Tempo médio de baixa: Reduzir distribuição de 200 dias para 120 dias; Conhecimento de 110 dias para 90 dias; conhecimento no rito sumaríssimo de 75 dias para 45 dias; execução de 401 para 263 dias; liquidação de 170 para 90 dias - Produção do magistrado ente a fase do conhecimento e da execução (reduzir de 650 dias para 1140) - Número de decisões recorridas 	Replicação literal presente
TRT 8	Não consta	Rapidez	“Garantir a razoável duração do processo com ênfase na execução”	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de congestionamento - Número de conciliações - Tempo médio do rito ordinário entre o ajuizamento e a publicação do acórdão. Reduzir de 244 dias para 120 dias 	Parcial
TRT 9	Celeridade	Agilidade	“Celeridade dos processos judiciais”	<ul style="list-style-type: none"> - Número de cadastro de partes no sistema de administração de processos 	Não ocorreu
TRT 10	Celeridade	Celeridade	“Prestação jurisdicional com foco na celeridade”	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de satisfação do público externo 	Não ocorreu
TRT 11	Não consta	Celeridade	“Agilizar os tramites judiciais”	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de congestionamento - Produtividade do magistrado - Número de acórdãos publicados no prazo - Tempo médio para a 1ª audiência de 50 dias para 15 dias no rito sumaríssimo e de 	Replicação literal presente

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação
				108 para 60 no rito ordinário. Tempo médio na fase de distribuição de 84 minutos para 24 minutos. Fase de execução de 250 para 200 dias. Fase de julgamento na segunda instância de 20 dias para 15 dias. No processo ordinário de 108 para 60 dias. Cumprimento de mandatos de 80 para 10 dias.	
TRT 13	Celeridade	Não consta	“Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais”	- Taxa de congestionamento	Não ocorreu
TRT 14	Celeridade	Celeridade	“Desenvolver sistemas de tecnologia da informação para dar celeridade aos procedimentos administrativos e finalísticos”	- Número de acórdãos publicados - Tempo de aquisição de bens e serviços - Numero de processos virtualizados	Não ocorreu
TRT 15	Não consta	Celeridade	“Garantir que a tramitação não ultrapasse os limites da razoabilidade”	- Número de processos finalizados em até um ano - Prazo médio de julgamento das ações recisórias (da autuação ao julgamento - números não divulgados) - Prazo médio das demais ações ordinárias e recursais (números não divulgados) - Número de acórdãos publicados dentro de 10 dias - Número de processos virtualizados	Parcial
TRT 18	Celeridade	Celeridade	Não consta	- Tempo médio para a solução dos processos (números não divulgados) - Taxa de congestionamento	Parcial
TRT 20	Não consta	Agilidade	“Comunicar com clareza e objetividade informações sobre o andamento processual e atos judiciais e administrativos”	- Taxa de congestionamento - Tempo de tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços - Número de processos publicados integralmente na	Não ocorreu

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação
				internet	
TRT 21	Não consta	Celeridade	“Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos”	- Número de processos virtualizados - Índice de agilidade nos julgamentos	Parcial
TRT 23	Não consta	Celeridade	“Otimizar o andamento dos processos sem prejudicar a celeridade”	- Taxa de congestionamento	Não ocorreu
TRT 24	Não consta	Não consta	“Imprimir maior agilidade e rapidez nos processos judiciários”	- Taxa de congestionamento - Agilidade no 1º grau: Fase de conhecimento reduzir de 300 dias para 210 dias - Agilidade no 2º grau: Fase de conhecimento, reduzir de 180 dias para 120 dias. - Agilidade na fase de execução no 1º grau, esta em 450 dias	Replicação literal presente

APÊNDICE III

Tabela 9: Análise dos planejamentos estratégicos sobre o tema “custo”

Fonte: Dados de pesquisa

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação literal
TST	Não consta	Custo	“Racionalizar os custos operacionais”	- Custo orçamentário do processo judicial	Não ocorreu
STJ	Não consta	Não consta	“Buscar excelência na gestão”	- Custo orçamentário do processo judicial	Não ocorreu
STM	Acessibilidade	Não consta	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TRF 1	Não consta	Acessibilidade	“Racionalizar os custos operacionais” “Acesso ao sistema de justiça”	- Custo orçamentário do processo judicial - Número de atendimentos de cidadão com direito a justiça gratuita. - Número de atendimentos da ouvidoria - Número de municípios atendidos de alguma forma - Número de juizados especiais itinerantes	Não ocorreu
TRF 2	Não consta	Acessibilidade	“Facilitar o acesso à justiça”	- Número de magistrados por habitante - Quantidade de municípios com uma vara federal instalada	Não ocorreu
TRF 3	Acessibilidade	Acesso	“Custo médio por processo” “Grau de atendimento da justiça itinerante”	- Custo orçamentário do processo judicial - Quantidade de juizados itinerantes realizados no ano	Não ocorreu
TRF 4	Não consta	Acessibilidade	“Facilitar o acesso à justiça”	- Taxa de congestionamento	Não ocorreu

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação literal
TFR 5	Não consta	Acesso	“Tornar mais fácil o acesso da população à prestação judicial” “custo do processo”	- Número de municípios atendidos - Taxa de congestionamento - Produtividade por magistrado - Custo orçamentário do processo judicial	Não ocorreu
TJ AC	Acessibilidade	Não consta	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TJ AL	Acessibilidade	Acesso	“Acesso com o objetivo de democratizar a relação da população com o órgão”	- Número de municípios atendidos	Não ocorreu
TJ AM	Não consta	Acessibilidade	Não consta	- Número de municípios atendidos onde a justiça chega de alguma forma	Não ocorreu
TJ AP	Não consta	Acessível	“Promover o acesso”	- Número de municípios atendidos - Número de respostas da ouvidoria em até 72h - Número de conciliações	Não ocorreu
TJ BA	Acessibilidade	Acessibilidade	“Promover o acesso”	- Número de municípios atendidos - Produtividade por magistrado - Taxa de congestionamento - Incentivo à conciliação e alternativas para resolução de conflitos	Não ocorreu
TJ CE	Acessibilidade	Não consta	“Maximizar o acesso de todos, promovendo mais comodidade com a justiça mais próxima ao cidadão”	Não consta	Não ocorreu
TJDFT	Não consta	Acesso	“Inclusão de servidores com necessidades especiais e personalização de equipamentos para os	Não consta	Não ocorreu

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação literal
			mesmos”		
TJ ES	Não consta	Acessibilidade	“Facilitar o acesso à justiça”	- Número de municípios atendidos	Não ocorreu
TJ GO	Não consta	Acessibilidade	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TJ MG	Acessibilidade	Não consta	“Facilitar o acesso à justiça” “Redução de custos operacionais”	- Número de municípios atendidos - Taxa de congestionamento - Custo orçamentário do processo judicial	Não ocorreu
TJ MS	Acessibilidade	Acesso	“Garantir o amplo acesso” “Aumentar a receita por cobrança de custas e emolumentos”	- Taxa de congestionamento - Número de comarcas e varas - Número de processos eletrônicos - Número de informações jurisprudenciais e legislativas dispostas na internet	Não ocorreu
TJ MT	Acessibilidade	Acessibilidade	Facilitar o acesso a justiça	- Número de municípios atendidos Custo orçamentário do processo judicial	Não ocorreu
TJ PA	Não consta	Acessibilidade	“Gestão de custos” “Garantir o acesso do cidadão à justiça” “Dificuldade de acesso da população de menor poder aquisitivo”	- Custos operacionais das áreas meio e fim - Número de pessoas atendidas pela justiça	Não ocorreu
TJ PB	Acessibilidade	Acessibilidade	“Aprimorar o acesso à justiça”	- Número de municípios atendidos - Taxa de congestionamento	Não ocorreu
TJ PE	Acessibilidade	Acessibilidade	“Aprimorar o acesso à justiça”	- Número de municípios atendidos - Taxa de congestionamento	Não ocorreu

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação literal
				- Produtividade por magistrado	
TJ PR	Não consta	Acessibilidade	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TJ RJ	Acessibilidade	Não consta	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TJ RN	Não consta	Não consta	“Ampliar o acesso à justiça”	- Número de processos eletrônicos	Não ocorreu
TJ RO	Acessibilidade	Acesso	“Manter efetividade do acesso” “Aumento de recursos próprios”	- Número de municípios atendidos - Aumento de 3,85% nas arrecadações em custas e emolumentos	Não ocorreu
TJ SC	Acessibilidade	Acesso	“Facilitar o acesso à justiça”	- Número de municípios atendidos	Não ocorreu
TJ SE	Não consta	Acessibilidade	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TJ SP	Acessibilidade	Não consta	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TJ TO	Não consta	Não consta	“Acesso: Aumentar número de municípios atendidos”	- Número de municípios atendidos	Não ocorreu
TRT 2	Acessibilidade	Acessibilidade	“Acesso ao sistema de justiça”	- Taxa de satisfação do usuário em relação aos meios de acesso aos serviços do tribunal	Não ocorreu
TRT 3	Não consta	Não consta	“Facilitar o acesso à justiça”	- Número de municípios atendidos	Não ocorreu
TRT 4	Acessibilidade	Acessibilidade	“Nenhum município deve estar a mais de 70km da sede da jurisdição” “Diminuir o número de processos arquivados com dívida”	- Número de municípios que distanciam menos de 70km da sede da jurisdição - Número de processos arquivados com dívidas	Não ocorreu
TRT 5	Acessibilidade	Acessibilidade	Tornar acessível à comunidade os serviços oferecidos pela justiça	- Número de municípios atendidos - Informações processuais disponíveis na internet e outras ferramentas processuais	Não ocorreu
TRT 6	Não consta	Não consta	“Ampliar as formas de	- Número de ações por	Não ocorreu

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação literal
			<p>acesso à justiça”</p> <p>“Acesso: aprimorar a efetividade do cumprimento das decisões”</p>	<p>vara</p> <p>- Taxa de congestionamento</p> <p>- Produtividade do magistrado</p>	
TRT 8	Não consta	Acessibilidade	“Aproximar o poder judiciário trabalhista da sociedade”	<p>- Numero de acessos eletrônicos à informações</p> <p>- Número de demandantes</p> <p>- Numero de municípios atendidos</p> <p>- Numero de municípios com distancia inferior ou igual a 100km da sede da jurisdição</p>	Não ocorreu
TRT 9	Acessibilidade	Não consta	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TRT 10	Acessibilidade	Não consta	“Acesso à justiça do trabalho”	<p>- Número de municípios atendidos</p> <p>- Número de processos virtualizados</p> <p>- Tempo de resposta da ouvidoria</p> <p>- Taxa de congestionamento</p>	Não ocorreu
TRT 11	Não consta	Acessibilidade	Não consta	- Número de municípios atendidos	Não ocorreu
TRT 13	Acessibilidade	Não consta	<p>“Comunicação clara e acessível sobre o andamento processual e atos judiciais”</p> <p>“Promover acesso à justiça”</p>	<p>- Número de processos com conteúdo 100% on-line</p> <p>- Número de inserções institucionais na mídia</p> <p>- Número de matérias institucionais positivas na mídia</p> <p>- Número de varas do trabalho eletrônicas</p>	Não ocorreu

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação literal
TRT 14	Não consta	Acessibilidade	Não consta	- Eficiência na arrecadação de receitas - Número de municípios atendidos - Taxa de congestionamento - Índice de atendimento da demanda	Não ocorreu
TRT 15	Não consta	Acessibilidade	Não consta	- Número de municípios atendidos	Não ocorreu
TRT 18	Acessibilidade	Acesso	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TRT 20	Não consta	Acessibilidade	“Facilitar o acesso à justiça”	- Número de municípios atendidos	Não ocorreu
TRT 21	Não consta	Acessibilidade	“Promover o acesso a justiça”	- Número de municípios atendidos	Não ocorreu
TRT 23	Acessibilidade	Não consta	“Facilitar o acesso ao judiciário”	Não consta	Não ocorreu

APÊNDICE IV

Tabela 10: Análise dos planejamentos estratégicos sobre o tema “custo”

Fonte: Dados de pesquisa

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação literal
STM	Imparcialidade	Não consta	“Disponibilização de informações sobre o andamento processual e atos judiciais”	- Conteúdo integral dos processos na internet - Número de inserções institucionais na mídia	Não ocorreu
TRF 5	Imparcialidade	Não consta	“Comunicação clara e acessível”	- Conteúdo integral dos processos na internet - Número de inserções institucionais na mídia - Número de matérias institucionais positivas na mídia - Número de informações orçamentárias e financeiras disponibilizadas na internet	Não ocorreu
TJ AL	Imparcialidade	Não consta	Não consta	- Publicação do conteúdo integral do processo na internet	Não ocorreu
TJ AM	Não consta	Imparcialidade	Não consta	- Número de ações relacionadas à disseminação de valores éticos e morais	Não ocorreu
TJ CE	Imparcialidade	Não consta	“Comunicar com clareza e transparência o funcionamento do judiciário”	Não consta	Não ocorreu
TJDFT	Imparcialidade	Não consta	“Inclusão de servidores com necessidades especiais e personalização de equipamentos para os	Não consta	Não ocorreu

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação literal
			mesmos”		
TJ MG	Imparcialidade	Não consta	“Disponibilizar informações sobre o andamento processual e atos judiciais”	- Número de decisões publicadas na íntegra pela internet - Número de informações orçamentárias e financeiras pela internet -Número de inserções institucionais na mídia	Não ocorreu
TJ MS	Imparcialidade	Não consta	Não consta	- Número de informações jurisprudenciais e legislativas dispostas na internet	Não ocorreu
TJ MT	Imparcialidade	Não consta	“Informações sobre o funcionamento do poder judiciário”	- Número de publicações integrais na <i>internet</i> - Número de informações orçamentárias e financeiras publicadas na internet - Número de inserções institucionais na mídia - Número de matérias institucionais positivas	Não ocorreu
TJ PE	Imparcialidade	Não consta	“Aprimorar a comunicação sobre informações processuais e administrativas com transparência e linguagem clara”	- Número de publicações integrais na internet - Número de inserções institucionais na mídia - Número de matérias institucionais positivas	Não ocorreu
TJ RJ	Imparcialidade	Não consta	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TJ RN	Imparcialidade	Não consta	Não consta	- Número de unidades fiscalizadas pela corregedoria	Não ocorreu
TJ RO	Imparcialidade	Não consta	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TJ SE	Imparcialidade	Não consta	Não consta	- Número de decisões	Não ocorreu

Órgão	Valor social apontado	Expressão presente na Missão ou Visão	Objetivos que apresentem o tema “tempo processual”	Critério de mensuração das metas	Replicação literal
	de			reformadas	
TJ SP	Imparcialidade	Não consta	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TRT 3	Imparcialidade	Não consta	“Disponibilizar informações claras e acessíveis sobre o desempenho operacional”	- Número de inserções institucionais na mídia - Número de matérias institucionais positivas	Não ocorreu
TRT 11	Não consta	Imparcialidade	Não consta	Não consta	Não ocorreu
TRT 18	Imparcialidade	Não consta	Não consta	- Número de ações de divulgação institucional	Não ocorreu