



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM PLANEJAMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS**

ALESSANDRO DOS SANTOS DOMONT

**O PODER JUDICIÁRIO COMO AUTOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS JUDICIÁRIAS:
O CASO DA RESOLUÇÃO Nº 335/2020 CNJ NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO
AMAPÁ**

AMAPÁ-MACAPÁ

2022

ALESSANDRO DOS SANTOS DOMONT

O PODER JUDICIÁRIO COMO AUTOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS JUDICIÁRIAS:
O CASO DA RESOLUÇÃO Nº 335/2020 CNJ NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO
AMAPÁ

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Políticas Públicas.

Área de Concentração: Planejamento e avaliação em Políticas Públicas.

AMAPÁ-MACAPÁ

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Estadual do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Domont, Alessandro dos Santos.

O poder judiciário como autor de políticas públicas judiciárias: o caso da resolução nº 335/2020 cnj no tribunal de justiça do Amapá. [recurso eletrônico] / Alessandro dos Santos Domont. - 2022.
121 f. : il.

Dissertação (MESTRADO PROFISSIONAL) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Curso de Mestrado Profissional Em Planejamento E Políticas Públicas - Profissional, Fortaleza, 2022.

Orientação: Prof. Dr. José Raulino Chaves Pessoa Júnior.

1. Política Pública Judiciária. 2. Acesso à Justiça, Tribunal de Justiça do Amapá.. I. Título.

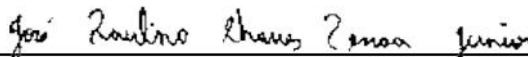
ALESSANDRO DOS SANTOS DOMONT

O PODER JUDICIÁRIO COMO AUTOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS
JUDICIÁRIAS: O CASO DA RESOLUÇÃO Nº 335/2020 CNJ NO TRIBUNAL
DE JUSTIÇA DO AMAPÁ

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Planejamento e Políticas Públicas. Área de concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Aprovada em: 16/12/2022

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. José Raulino Chaves Pessoa Júnior (Orientador)
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof. Dr. Rodrigo Santaella Gonçalves
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE



Documento assinado digitalmente
CLOVIS ALBERTO VIEIRA DE MELO
Data: 18/12/2022 11:06:41-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof. Dr. Clóvis Alberto Viera de Melo
Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

À minha avó, Alba Maria dos Santos, por sempre acreditar em mim e por ter abdicado de sua vida em prol das realizações e da felicidade de seus filhos e netos.

À minha mãe, Sandra Maria dos Santos, por sua preocupação, carinho e incentivo.

Nada teria sentido se vocês não existissem na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Todo Poderoso Deus, pela dádiva da vida e por me permitir realizar tantos sonhos nesta existência. Obrigado por todos os passos ao meu lado, pelos erros, aprendizados e correções necessárias, por Seu infinito amor.

Ao Prof. Raulino, pela orientação, competência, profissionalismo e dedicação tão importantes. Pelas vezes que nos reunimos, que eu mesmo desestimulado, em poucos minutos de conversa reanimava meu ânimo do desenvolvimento dos trabalhos.

Ao Tribunal de Justiça do Amapá, instituição a qual pertenço que me apoiou de todas as formas para que fosse possível realizar este sonho profissional.

Aos amigos amapaenses, em especial aos servidores do TJ-AP pelos trabalhos realizados em conjunto e, principalmente, pela preocupação e apoio constantes.

Por fim, a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação, o meu sincero agradecimento.

“A política não deveria ser a arte de dominar, mas sim a de fazer justiça”.

(Aristóteles)

RESUMO

O acesso à justiça é um direito fundamental, garantido constitucionalmente, a sociedade vem cada vez mais buscando no Poder Judiciário o caminho para efetivação de seus direitos, resultando em uma crescente demanda judicial. Isto posto, esta pesquisa analisa as políticas públicas judiciárias de acesso à justiça implementadas no Tribunal de Justiça do Amapá (TJ-AP), a partir da implementação da resolução nº 335/2020 do Conselho Nacional de Justiça que institui a política pública para governança e gestão de processo judicial eletrônico. Partindo de uma análise empírica, de cunho exploratório, adotando como base o levantamento bibliográfico, coleta de dados e análise documental. O Poder Judiciário estabeleceu uma série de políticas públicas judiciárias, com as resoluções que compõem o Programa Justiça 4.0, que conduzem as Justiça à transformação digital, que tem sido incorporada a rotinas dos tribunais do país, que tem como finalidade uma prestação jurisdicional mais eficaz, eficiente e célere minimizando os obstáculos de acesso à justiça, observa-se que as políticas são inovadoras e capazes de ampliar o acesso ao Sistema Judicial e tem se mostrado capazes de transformar a cultura dos tribunais se adequando à nova realidade, dinâmicas sociais consolidando o acesso à justiça no mundo digital.

Palavras-chave: Política Pública Judiciária. Acesso à Justiça. Tribunal de Justiça do Amapá.

ABSTRACT

The access to justice is a fundamental right, constitutionally guaranteed, society is increasingly seeking the Judiciary the way to enforce their rights, resulting in a growing judicial demand. That said, this research analyzes the judicial public policies of access to justice implemented in the Court of Amapá (TJ-AP), from the implementation of Resolution 335/2020 of the National Council of Justice, which establishes the public policy for governance and management of electronic judicial process. The Judiciary has established a series of judicial public policies, with the resolutions that make up the Justice 4.0 Program, which lead the Justice to digital transformation, which has been incorporated into the routines of the courts of the country, which aims a more effective, efficient and expeditious judicial provision minimizing the obstacles of access to justice, it is observed that the policies are innovative and able to expand access to the Judicial System and has shown itself capable of transforming the culture of the courts adapting to the new reality, social dynamics consolidating access to justice in the digital world.

Keywords: Judicial Public Policy. Access to Justice. Amapá's Court of Justice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura do Poder Judiciário Nacional	58
Figura 2 – Linha do tempo ações da Reforma do Judiciário.....	63
Figura 3 - Ciclo de Políticas Públicas.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Índice de Prestação Jurisdicional comparada o orçamento.....	16
Tabela 2 - Composição da Comarca de Macapá.....	67
Tabela 3- Composição da Comarca de Santana.....	68
Tabela 4- Composição da Comarca de Laranjal do Jari	68
Tabela 5– Composição da Comarca de Oiapoque	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Índice de Acesso à Justiça ano 2019 dos Tribunais da Justiça Estadual	29
Gráfico 2 - Resultado do IPC-Jus por tribunal (incluída a área administrativa)	30
Gráfico 3 - Indicadores da integração a PDPJ	87
Gráfico 4 - Percentual de serventias com Juízo 100% Digital	90
Gráfico 5 – Número de novos casos.....	92
Gráfico 6 - Taxa de Congestionamento e Índice atendimento a demanda.....	93
Gráfico 7 - Tempo de tramitação de processos pendentes.....	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PIB	Produto Interno Bruto
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
WJP	World Justice Project
PDPJ-Br	Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro
Pje	Processo Judicial Eletrônico
TJ-AP	Tribunal de Justiça do Amapá
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
DASP	Departamento Administrativo do Setor Público
FMI	Fundo Monetário Internacional
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios
DJP	Departamento de Pesquisas Judiciárias
RPJ	Rede de Pesquisas Judiciárias

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	O ACESSO À JUSTIÇA E SEUS DESAFIOS.....	23
2.1	Panorama da Justiça no Brasil.....	25
3	O JUDICIÁRIO NO ÂMBITO DO DESENHO FEDERATIVO BRASILEIRO.....	32
3.1	Evolução das reformas administrativas do Estado.....	42
3.1.1	Patrimonialista.....	43
3.1.2	Burocrático.....	45
3.1.3	Gerencial.....	47
3.1.4	Nova Gestão Pública.....	51
3.2	Reforma administrativa no sistema judiciário.....	55
3.3	A Institucionalização do Poder Judiciário no Amapá.....	66
4	O PODER JUDICIÁRIO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS.....	71
4.1	O conceito de Política Pública.....	71
4.2	Ciclo de Políticas Públicas.....	74
4.3	As políticas públicas judiciárias.....	77
4.3.1	A Resolução nº 335/2020 do Conselho Nacional de Justiça.....	80
4.4	Programa Justiça 4.0: Inovação e Efetividade na realização da Justiça para todos.....	83
4.4.1	Plataforma Digital do Poder Judiciário.....	85
4.4.2	Juízo 100% Digital.....	88
4.4.3	A Implantação das Políticas Públicas Judiciárias Nacionais no Tribunal de Justiça do Amapá.....	91
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
	REFERÊNCIAS.....	102
	ANEXO A – RESOLUÇÃO Nº 335 DE 29 DE SETEMBRO DE 2020.....	113

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário no Brasil desde a Constituição Federal de 1988 vem ganhando cada vez mais destaque e atenção social e está passando por mudanças, voltadas principalmente para uma composição mais estratégica em suas atribuições internas de gestão, norteadas para resultados e melhorias nos serviços prestados aos jurisdicionados. O que antes era compreendido pela sociedade como um espaço extremamente formal, rígido e burocrático passa a se reformular e promover amplos investimentos no desenvolvimento e prestação de serviço do Sistema Judiciário.

No entanto, a crescente demanda judicial se deparou com a deficiente estrutura do Sistema Judiciário Nacional, que pode ser representada pelos 76.410.882 processos pendentes até agosto de 2022. Conforme aponta Said Filho (2017), o Poder Judiciário não possui a estrutura necessária para absorver totalmente as demandas atuais, tampouco de respondê-las em tempo cabível, o que comprova a ineficácia da prestação jurisdicional, visto que as condições de adaptação e organização das instituições públicas não acompanham a intensidade das mudanças sociais demandadas pelos jurisdicionados.

Este cenário se agrava ao se revelar o custo do judiciário aos cofres públicos: o judiciário brasileiro está entre os mais caros do mundo. Segundo dados do relatório “Justiça em Números” do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) no ano de 2020, as despesas totais com o sistema judiciário representaram 1,3% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, ou 11% dos gastos totais da União, dos estados e do Distrito Federal, o que correspondeu a R\$ 100.067.753.052 em despesas totais do orçamento do judiciário. Para cada habitante, o custo pelo serviço judicial foi de R\$ 475,51. A maior parte dessas despesas, 92,6%, é direcionada aos recursos humanos, que consumiram R\$ 92.690.856.920 para a remuneração dos magistrados, servidores, inativos, estagiários, terceirizados e todos os auxílios e assistências.

Em outros países da América do Sul¹, como a Venezuela 0,34% do PIB é gasto com a justiça do país, na Argentina 0,33%, enquanto o Chile e Colômbia desembolsam cerca de 0,95% e 1,04% respectivamente do PIB com o judiciário (CEJA, 2007). Na Europa, segundo dados da Comissão Europeia para a eficiência da Justiça (CEPEJ) os gastos com Sistema Judiciário na Alemanha correspondem a

¹ De acordo com Relatório Justiça nas Américas (2006-2007)

0,35%, em Portugal e na Itália o índice é de 0,30% do PIB. Na Inglaterra e Espanha 0,1%, na França, 0,21% do PIB é aplicado à justiça. Nos Estados Unidos 0,14% do PIB tem a mesma destinação. Observa-se que em relação a outros países o impacto orçamentário do Sistema Judiciário sobre o PIB é significativamente maior no Brasil (CEPEJ, 2020).

No entanto, os gastos com a justiça não refletem os índices de prestação jurisdicional, uma vez que o país de acordo com dados de 2021 do World Justice Project (WJP) – organização internacional que avalia o estado de direito – o Brasil ocupa entre 139 países avaliados o 77º lugar no quadro geral de desempenho judicial. A tabela a seguir, indica a classificação dos países que apresentam os melhores índices de prestação jurisdicional comparado com o percentual do PIB destinado ao orçamento do sistema judiciário.

Tabela 1 - Índice de Prestação Jurisdicional comparada o orçamento

Posição	País	Orçamento do judiciário % do PIB
1º	Dinamarca	0,17%
2º	Noruega	0,13%
3º	Finlândia	0,13%
4º	Suécia	0,27%
5º	Alemanha	0,35%
77º	Brasil	1,3%

Fonte: WJP, 2021; CEPEJ, 2020; CNJ, 2021.

Observa-se que os países que possuem as melhores classificações no ranking destinam um percentual do orçamento em relação ao PIB significativamente maior do que o Brasil.

O papel de destaque da Justiça é defender os direitos materiais, promovendo a justiça, resolvendo conflitos de ordem social, através de uma justiça com acurácia, investigação, julgamento e principalmente resguardo de direitos fundamentais e direitos humanos a qualquer cidadão.

Logo, o acesso à justiça é um dos mais importantes dos direitos humanos, vez que concede a todos os indivíduos o acesso igualitário ao judiciário, em todos os níveis, instâncias e escadas, por meio de assistência jurídica estatal, integral e gratuita, para que exerça seu direito de ação/defesa de direitos, bem como, nos termos da lei, garante por meio do devido processo legal, em observância à duração

razoável, celeridade e eficácia do processo, a entrega justa e eficaz da prestação judiciária ao detentor do direito (CAPPELLETTI; GARTH, 1988).

Nesse sentido, é fundamental que se busque soluções alternativas à crise da jurisdição, tendo em vista que os mecanismos tradicionais de solução de conflito não asseguram ao jurisdicionado o pleno acesso ao Judiciário.

Dessa forma, observa-se que esse movimento de transformações ocorre a partir da necessidade de se estabelecer e fortalecer a confiança das pessoas nas instituições públicas, em ações que sejam eficientes e de fato atendam ao interesse público. A gestão pública tem se empenhado em acompanhar a evolução do papel do Estado e os objetivos dos governos e com o Poder Judiciário não é diferente, para isso, a atualização, adoção de novas técnicas e conceitos são aplicados, para que o aparelho estatal possa corresponder às exigências da sociedade, então a discussão sobre o papel do Estado e as ferramentas correspondentes para organizá-lo e modelá-lo é basilar.

Nessa perspectiva, considerando que o Judiciário, desempenha um importante papel na efetivação do Estado democrático de Direito na garantia dos direitos fundamentais versados na Constituição, solução conflitos entre os cidadãos, entidades e o Estado, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que se dedica à reformulação de quadros e meios no Judiciário, sobretudo no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual, que visa mediante ações de planejamento, à coordenação, ao controle administrativo e ao aperfeiçoamento do serviço público na prestação da Justiça, passa a recomendar a adoção de ações voltadas à celeridade e qualidade da prestação jurisdicional, adesão de instrumentos tecnológicos, isto é, voltadas ao aperfeiçoamento da gestão pública e da governança, através de resoluções que visam à uniformização e desenvolvimento do sistema de justiça.

É caso da Resolução nº 335/2020, política pública judiciária instituída pelo Conselho Nacional de Justiça, que estabelece política pública para a governança, a gestão de processo judicial eletrônico e integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br). Mantém o sistema Processo Judicial Eletrônico (Pje) como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça.

A Resolução nº 335/2020 do CNJ, ao criar a PDPJ-Br, tem como principal objetivo estimular o desenvolvimento da cooperação entre os tribunais do país, manter os sistemas públicos de produção, mas, essencialmente, fortalecer a política de gestão e ampliar o Processo Judicial Eletrônico. Através dessa plataforma os sistemas eletrônicos de cada tribunal podem se comunicar por meio de uma única plataforma. A resolução viabiliza a normatização dos procedimentos para todos os órgãos integrantes do Poder Judiciário, ainda ratifica a modernização do trâmite processual no país para um juízo 100% ao substituir processos físicos por digitais, na medida em que desenvolve soluções tecnológicas e melhorias processuais que vão dar celeridade e agilidade à prestação jurisdicional, assim como ampliar o acesso da população à Justiça.

As ações do CNJ, por meio das políticas públicas judiciárias, são fundamentais, pois, considera-se que a justiça é um dos pilares de sustentação do Estado Democrático de Direito, especialmente após a Constituição de 1988, e exerce um poder independente da República do Brasil, sendo responsável pela execução da jurisdição e pela resolução dos conflitos de interesse da sociedade, ao proporcionar um serviço público fundamental, tendo em vista que o acesso à justiça ampliou-se significativamente e a sociedade passou a ter cada vez mais consciência da relevância do Poder Judiciário na garantia dos seus direitos, resultando no aumento exponencial da demanda por seus serviços, tornando-o um dos protagonistas da ação do Estado (CONTI, 2017).

Dessa forma, com a crescente judicialização, termo que designa resolução de conflitos através da busca por direitos legais, o Sistema Judiciário passa a ser visto como um importante órgão da administração pública, urgindo a necessidade de que o Poder Judiciário passe por reformas e se modernize para se adaptar as novas demandas, diminuir a burocracia e morosidade processual e principalmente a adoção de as novas tecnologias para assim, cumprir a missão que lhe pertence com eficiência, eficácia e efetividade.

Conti (2017) destaca a necessidade de se estabelecer com mais transparência a relação entre o judiciário, a gestão governamental e as políticas públicas, diante do aumento da atuação do Poder Judiciário no planejamento e formulação de políticas públicas que garantam o respaldo e realização de direitos.

Isso posto, torna-se necessário analisar essas questões, que tem como finalidade buscar formas de melhorar e potencializar a atuação deste Poder.

Em relação às políticas públicas, essa atuação é verificada quando o próprio Judiciário passa a desenvolver projetos, para o aperfeiçoamento do Estado Democrático de Direito como no caso das ações tomadas para tratar do acesso da população à justiça (COSTA, 2019).

Na medida em que o CNJ por meio da elaboração de políticas públicas judiciárias tem como missão contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade em benefício da sociedade e em sua visão, ser um instrumento efetivo de desenvolvimento do Poder Judiciário. É imprescindível se adaptar a novas realidades, com a adoção de novas tecnologias e políticas públicas relativas a solucionar questões da morosidade e custo dos processos judiciais.

É neste contexto que esta pesquisa tem como objetivo principal analisar o papel do sistema judiciário na autoria de políticas públicas judiciárias de acesso à justiça no Tribunal de Justiça do Amapá (TJ-AP), a partir da implementação da resolução nº 335/2020 CNJ. Cabe indagar-se em que medida essa política pública é uma ferramenta de inovação que atenda aos direitos constitucionais e as demandas do sistema judiciário amapaense?

Para isso, têm-se como objetivos específicos, identificar os fatores que fundamentam o processo elaboração de políticas públicas judiciárias; discutir o processo de racionalização, modernização e reformas do Poder Judiciário; verificar se a aplicação de política pública judiciária para a governança e gestão de processo judicial eletrônico contida na resolução nº 335/2020 CNJ, tem contribuído para o acesso à justiça no Amapá.

Ressalta-se que não se ambiciona nesta pesquisa avaliar a eficácia ou efetividade dos instrumentos introduzidos pela Resolução nº 335/2020, uma vez que o período entre a sua publicação e o cenário atual não é suficiente para análise concreta. O objetivo é analisar a sua capacidade de promover mudanças no Tribunal de Justiça do Amapá no sentido de ampliar o acesso à justiça.

A relevância deste estudo justifica-se por apresentar e enriquecer estudos que abordem as políticas públicas judiciárias, pois analisa as reformas e modelo de gestão e inovação tecnológica do sistema judiciário, utilizando como objeto o

Tribunal de Justiça do Amapá, no qual se pretende identificar os efeitos dessas mudanças na rotina, desempenho e gestão da instituição. Revela-se a necessidade de se investigar a forma como essa política vem sendo implantada e desenvolvida, tendo em vista o crescimento da exigência e das expectativas da sociedade em relação ao sistema judicial brasileiro e ainda por abordar os instrumentos voltados a reduzir a morosidade judicial, as ferramentas de facilitação de acesso à justiça, redução da burocracia que emergem em meio à crise que se encontra o Poder Judiciário.

O contexto atual de crise econômica e institucional, os efeitos da pandemia do novo coronavírus (COVID-19)², que tem provocado transformações profundas no modo de vida e na rotina da sociedade, exige a criação de alternativas para a solução de problemas. Assim, adota-se como hipótese que as inovações gerenciais e de tecnologia da informação, adotadas pelo Tribunal de Justiça do Amapá são capazes de tornar concretas as diretrizes da política pública CNJ nº 335/2020.

No setor público, observam-se disfunções típicas das organizações burocráticas como: centralização, rigidez de procedimentos e padronizações, apego às regras e reduzida orientação por resultados. No judiciário, essas disfunções atingem ao princípio constitucional fundamental estabelecido no artigo 5º inciso LXXVIII da Constituição Federal de 1988, inserido pela Emenda Constitucional de nº 45/2004, em que “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. As reformas administrativas surgem como respostas as essas problemáticas, tendo em vista que o aperfeiçoamento da eficiência do Judiciário pode ser analisado a partir de soluções para reduzir o congestionamento do aparelho judiciário e garantindo o acesso à justiça de forma simples e célere.

A celeridade na prestação da tutela jurisdicional sempre esteve no escopo das discussões sobre a efetividade do Poder Judiciário brasileiro em solucionar as demandas submetidas a sua triagem. Com efeito, o acesso a uma justiça efetiva e rápida constitui-se como anseio da sociedade contemporânea, sobretudo em tempos

² A Covid-19 é uma doença infectocontagiosa causada pelo vírus SARS-CoV-2. Em 11 de março de 2020 foi caracterizada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como uma pandemia, devido à distribuição geográfica da doença. A pandemia da Covid-19 causou impactos sociais, econômicos ambientais, políticos e culturais, estima-se que 694.985 pessoas vieram a óbito em decorrência da doença.

em que a dinâmica social é influenciada pela rapidez das transformações e dos acontecimentos da vida moderna.

Reconhece-se que inovação e governança são requisitos atuais para o desenvolvimento do setor público, de acordo com um processo evolutivo pelo qual a sociedade vem passando nos últimos anos, mas também a implementação de transformações vivenciadas em sua história (NEVES JUNIOR, 2020).

Sendo assim, faz-se necessário e imprescindível que o Judiciário tenha meios materiais para atender a estas crescentes demandas já que a ineficiência gera custos não só econômicos como também sociais que não se restringe apenas às partes que estão envolvidas no processo, mas afetam o sistema como um todo (OLIVEIRA, 2010).

Isto, posto a pesquisa adotou como metodologia a pesquisa empírica, realizando um estudo de caso, tendo como lócus de investigação o Tribunal de Justiça do Estado do Amapá, localizado capital do estado Macapá, instalado em 1991, com o advento da transformação do Território Federal do Amapá em Estado e a conseqüente composição dos Poderes.

Consoante à natureza e contexto do objeto a ser estudado e principalmente os limites impostos à investigação, a abordagem caracteriza-se por ser qualitativa e quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória, pois busca uma proximidade com o objeto investigado.

Para o desenvolvimento foi adotado como procedimentos metodológicos o levantamento bibliográfico, coleta de dados e análise documental. A pesquisa foi realizada em etapas, onde primeiramente foi realizado o levantamento bibliográfico em livros, artigos, revistas, meios eletrônicos, para a fundamentação da pesquisa e a construção conceitual dos temas que compõem o estudo. Posteriormente, foi desenvolvida a análise documental, em dados e relatórios de gestão do Tribunal de Justiça do Amapá e do Conselho Nacional de Justiça, onde foram analisados painéis estatísticos do tribunal, levando em consideração aspectos como índices de produtividade, índices de acesso à justiça, taxa de congestionamento, entre outros. Tendo como base os dados levantados, foram elaboradas, tabelas, gráficos, quadros que apresentarão os resultados encontrados, com objetivo de demonstrar como a atuação do CNJ por meio da Política Judiciária Nacional nº 335/2020 está se desenvolvendo no Tribunal de Justiça do Amapá.

O trabalho se divide em quatro capítulos, no primeiro é realizada a contextualização da problemática investigada, no segundo capítulo são expostos os aspectos relacionados ao acesso à justiça e seus desafios, um panorama da justiça no Brasil. No terceiro capítulo, é apresentado o judiciário no âmbito do desenho federativo brasileiro, a partir da sua instituição e o papel do judiciário no estado de direito, o processo de institucionalização do sistema judiciário no estado do Amapá, considerando que o Poder Judiciário é um órgão da administração pública são apresentados os modelos de administração pública, sua evolução, em razão de afetar e explicar a atual estrutura do judiciário e as reformas promovidas no sistema judiciário E por fim, no último capítulo, será realizada uma discussão sobre políticas públicas, ciclo de políticas e a resolução nº 335/2020 como política pública judiciária, desde o contexto de sua aplicação e seus efeitos no Tribunal de justiça do Amapá, destacando a relação entre o Poder Judiciário e as políticas públicas, a partir da discussão dos conceitos e fundamentos para a criação de uma política pública judiciária.

2 O ACESSO À JUSTIÇA E SEUS DESAFIOS

Acesso à justiça é um termo difícil de ser definido uma vez que vem sofrendo alterações ao longo do tempo, mas genericamente, é considerado um direito natural, básico, antecedendo o Estado de direito.

O conceito de acesso à justiça evoluiu à medida do desenvolvimento dos direitos fundamentais e da sociedade. Nos séculos XVIII e XIX, o acesso à justiça era entendido pelo Estado como o direito do indivíduo de sugerir e contestar ações, como mecanismo de buscar a satisfação e/ou defesa de seus direitos. Ou seja, o acesso à justiça era reconhecido de maneira exclusivamente oficial, não era uma preocupação do Estado se o indivíduo tinha ou não condições financeiras para arcar com as custas do processuais, se era capaz de propor ações ou contestá-las, desde que respeitado o direito de ação (CAPPELLETTI; GARTH, 1988).

Contemporaneamente, ainda segundo Cappelletti; Garth (1988) a expressão “acesso à justiça” é utilizada para determinar as finalidades básicas do Sistema Jurídico. E, consiste no sistema pelo qual as pessoas podem reivindicar seus direitos e/ou solucionar seus litígios sob a proteção do Estado. E, deve ser igualmente acessível a todos, devendo produzir resultados individuais e socialmente justos.

Nessa concepção, o acesso à justiça é dotado de sentido institucional, no entanto, de acordo com Sadek (2004) o acesso à justiça tem um significado mais amplo do que apenas o acesso ao Judiciário. Acesso à justiça significa a possibilidade de difundir mão de canais encarregados de reconhecer direitos, de procurar instituições voltadas para a solução pacífica de ameaças ou de impedimentos a direitos.

Então, de forma geral, o acesso à justiça pode apresentar dois sentidos: primeiro a justiça enquanto instituição e segundo justiça como valor. Como instituição é atribuída o mesmo sentido e conteúdo que o de Poder Judiciário, torna sinônimas as expressões acesso à justiça e acesso ao Judiciário; já o segundo, partindo de uma visão axiológica da expressão justiça, compreende o acesso a ela como o acesso a uma determinada ordem de valores e direitos fundamentais para o ser humano, Esse último por ser mais amplo incorpora ao seu significado o primeiro (RODRIGUES, 1994, p.28).

Para Watanabe (1988) o conceito de acesso à justiça passou por uma importante atualização: deixou de significar simplesmente o acesso aos órgãos judiciários para a proteção litigiosa dos direitos para constituir acesso à ordem jurídica justa, no sentido de que os cidadãos têm o direito de serem ouvidos e atendidos não somente em situação de conflitos com outro, como também em situação de problemas jurídicos que impeçam o pleno exercício da cidadania, como nas dificuldades para a obtenção de documentos seus ou de seus familiares ou relacionados a seus bens. Portanto, o acesso à justiça, nesta dimensão é mais amplo e abrange não apenas a esfera judicial, como também a extrajudicial.

Logo, a problemática do acesso à justiça não deve ser analisada nos estreitos limites do acesso aos órgãos judiciais já existentes, pois não se refere somente a possibilitar o acesso à justiça enquanto instituição e sim de viabilizar o acesso à ordem jurídica justa. Dessa forma, o direito de acesso à justiça incluiu também o direito ao acesso a uma justiça organizada e o seu acesso deve ser garantido por meio de instrumentos processuais aptos à efetiva realização do direito (WATANABE, 1988).

Assim sendo, para Cappelletti; Garth (1988) pode-se dizer que o acesso à justiça é um dos mais importantes dos direitos humanos, vez que concede a todos os indivíduos o acesso igualitário ao judiciário por meio de assistência jurídica estatal, integral e gratuita, para que exerça seu direito de ação/defesa de direitos, bem como, nos termos da lei, garante por meio do devido processo legal, em observância à duração razoável, celeridade e eficácia do processo, a entrega justa e eficaz da prestação judiciária ao detentor do direito.

Dessa forma, não se deve limitar o conceito de acesso à justiça como simplesmente o acesso ao sistema judiciário, como uma garantia formal, mas também como um direito fundamental, estando atrelado ao papel do estado viabilizar os meios adequados para a solução de conflitos.

Na Constituição Federal brasileira, o acesso à justiça está previsto no artigo 5º, inciso XXXV, que versa: “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça de direito”, sendo um direito fundamental, instituído por meios legais, é necessário que se adote métodos para que esse direito seja garantido da melhor forma, célere e eficaz.

No entanto, o reconhecimento formal de direitos não conduz diretamente à sua efetivação, existindo uma distância entre a legalidade e a realidade. As instituições que compõem o sistema de justiça representam um espaço que garante a legalidade e, portanto, uma possibilidade concreta de alcançar a igualdade. Assim, a garantia de acesso à justiça é equiparada a condição real de transformação da igualdade jurídica e dos princípios formais, em algo material e concreto. A efetividade do rol de direitos constitutivos da igualdade depende da existência e funcionamento das instituições que compõem o sistema de justiça (SADEK, 2009).

Por mais que seja um direito, existem obstáculos que dificultam a sua execução, Cappelletti; Garth (1988) destacam alguns obstáculos a serem ultrapassados: a) as custas judiciais; b) honorários advocatícios; pequenas causas; c) tempo; d) possibilidades das partes e recursos financeiros; e) aptidão para reconhecer um direito e propor uma ação ou sua defesa; f) litigantes “eventuais” e litigantes “habituais”.

O alto custo do processo corresponde as custas processuais, que envolvem os as taxas judiciárias, honorários de sucumbência, juros e despesas extras que variam de acordo com a ação. A pessoa que ingressa com um processo judicial, utiliza a estrutura do sistema judiciário, assim deve arcar com as despesas do andamento processual.

A taxa judiciária é o percentual a ser pago pela prestação de serviços de natureza judiciária pelos órgãos do Poder Judiciário, essas taxas são empregadas no pagamento de gastos com citação, publicação de editais, notificações, expedições de alvarás, dentre outras despesas próprias ao curso do processo.

As principais taxas estão estabelecidas na Constituição Federal. A base de cálculo da taxa judiciária é o valor da causa, no estado do Amapá, por exemplo, a alíquota da taxa judiciária é de 2,75% sobre o valor da causa, o montante devido de taxa judiciária, por processo distribuído, terá o valor mínimo de R\$ 58,33 (cinquenta e oito reais e trinta e três centavos) e o valor máximo de R\$ 23.000,00 (vinte e três mil reais), estabelecidas de acordo com a lei nº 0953, de 26 de dezembro de 2005.

Outro obstáculo financeiro corresponde nos honorários advocatícios que são uma despesa individual ao litigante e correspondem a remuneração devida aos advogados pela prestação de serviços, os valores variam de acordo com cada atividade e são estabelecidos pela ordem de advogados de cada estado. As

pequenas causas (causas cíveis de menor complexidade) envolvem demandas de valor mais baixo, de acordo com Cappelletti; Garth (1988) são as mais afetadas pelos custos processuais, pois esses podem exceder o valor da causa.

O fator tempo está relacionado ao longo tempo de espera na tramitação de um processo judicial, algumas ações podem levar anos, os efeitos dessa demora são considerados um entrave para a efetividade do acesso à justiça e até mesmo ao promover a justiça em seu sentido reparador. Nesse segmento, inclui-se a possibilidade das partes e os recursos financeiros que são entendidas como vantagens estratégicas que alguns litigantes podem ter, ao se beneficiar com a longa espera da decisão judicial e possibilidade de dispendir de mais recursos financeiros para litigar.

Além dos recursos financeiros, a aptidão para reconhecer um direito, está ligada a capacitação jurídica, pessoas que dispõem de mais recursos financeiros, maior escolaridade e status social reconhecem um direito e tem mais facilidade em acessar os mecanismos da justiça para solução de um conflito. O desconhecimento sobre os instrumentos jurisdicionais e extrajurisdicionais, está relacionado à falta de informação da população. Inclui-se também litigantes “eventuais” e litigantes “habituais”, esses teriam vantagem por terem mais experiência com o direito, por terem economia de escala em razão da quantidade de casos; por terem mais oportunidades de manterem relações informais com os magistrados dentre outras (CAPPELLETTI; GARTH, 1988).

Nesta perspectiva, observa-se que o acesso à justiça é amplo, é um direito fundamental que ultrapassa o limite do acesso a órgãos da justiça, sua efetivação formal e material é marcada por obstáculos que são de natureza social, econômica ou cultural, que operam de forma conjunta ou isoladamente e refletem no panorama atual do sistema judiciário.

2.1 Panorama da Justiça no Brasil

Primeiramente é válido destacar o custo da justiça no Brasil, o quanto é destinado para o Poder Judiciário para assegurar os direitos individuais, coletivos e sociais e solucionar conflitos entre cidadãos, entidades e o Estado. O orçamento do Poder Judiciário totalizou 100,06 bilhões de reais aos cofres públicos. Este valor corresponde a 1,3% do PIB nacional de acordo com dados do Conselho Nacional de Justiça.

Identificar os principais obstáculos que dificultam ou impedem o acesso à justiça permite traçar um panorama do acesso à justiça no Brasil, para assim ponderar o que norteia as ações do Poder Judiciário, como as políticas públicas judiciárias, que possam promover a superação desses entraves e a efetividade desse direito.

Em cooperação o Conselho Nacional de Justiça com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2009, trouxe informações acerca o acesso à justiça no país, na qual, buscou-se investigar quais os principais conflitos enfrentados pela população brasileira, e quais foram os meios utilizados para solucioná-los e principalmente, se o Poder Judiciário foi acionado e os motivos que possam ter desestimulado a busca por justiça.

De acordo com informações coletadas na PNAD, 12,6 milhões de pessoas com 18 anos ou mais estiveram em alguma situação de conflito, desse quantitativo 11,7 milhões de pessoas (92,7%), buscaram formas de resolvê-los, 70,2% recorreram principalmente ao sistema judiciário. No período estudado (2004-2009), as pessoas que buscaram solução para o conflito, 5,8 milhões (49,2%) tiveram sua causa solucionada, e 5,9 milhões (50,8%) ainda não tinham sido solucionados. Nesse cenário, os conflitos não solucionados são a maioria correspondendo a um percentual de 56,5%. O intervalo decorrido entre o início e a solução do conflito foi de até um ano.

As 3,8 milhões de pessoas entrevistadas que não procuraram solução para os conflitos na justiça assinalaram como motivos para não o fazer, primeiramente, para 27,6%, a solução foi realizada por meio de mediação ou conciliação e a percepção que “demoraria muito” é apontada por 15,9% das pessoas.

A PNAD do ano de 2009 revela que entre os 257.379 respondentes, ou 6,8% justificaram que não recorreram ao Judiciário para a solução dos seus conflitos, porque desconheciam que podiam recorrer a ele.

Nessa ótica, o Conselho Nacional de Justiça, através do Índice de Acesso à Justiça (IAJ) ³ realizou um panorama que mensura o alcance dos serviços judiciários

³ O IAJ foi elaborado a partir da Análise de Componentes Principais (ACP). A partir de duas componentes principais obtidas para cada Capital, foram aplicadas equações separadamente com os valores admitidos pela característica de cada Tribunal, que resulta em um escore por Tribunal para a componente principal 1 e para a 2 de cada Capital, que posteriormente somam-se ambos os escores de cada Capital e, por fim, são padronizados.

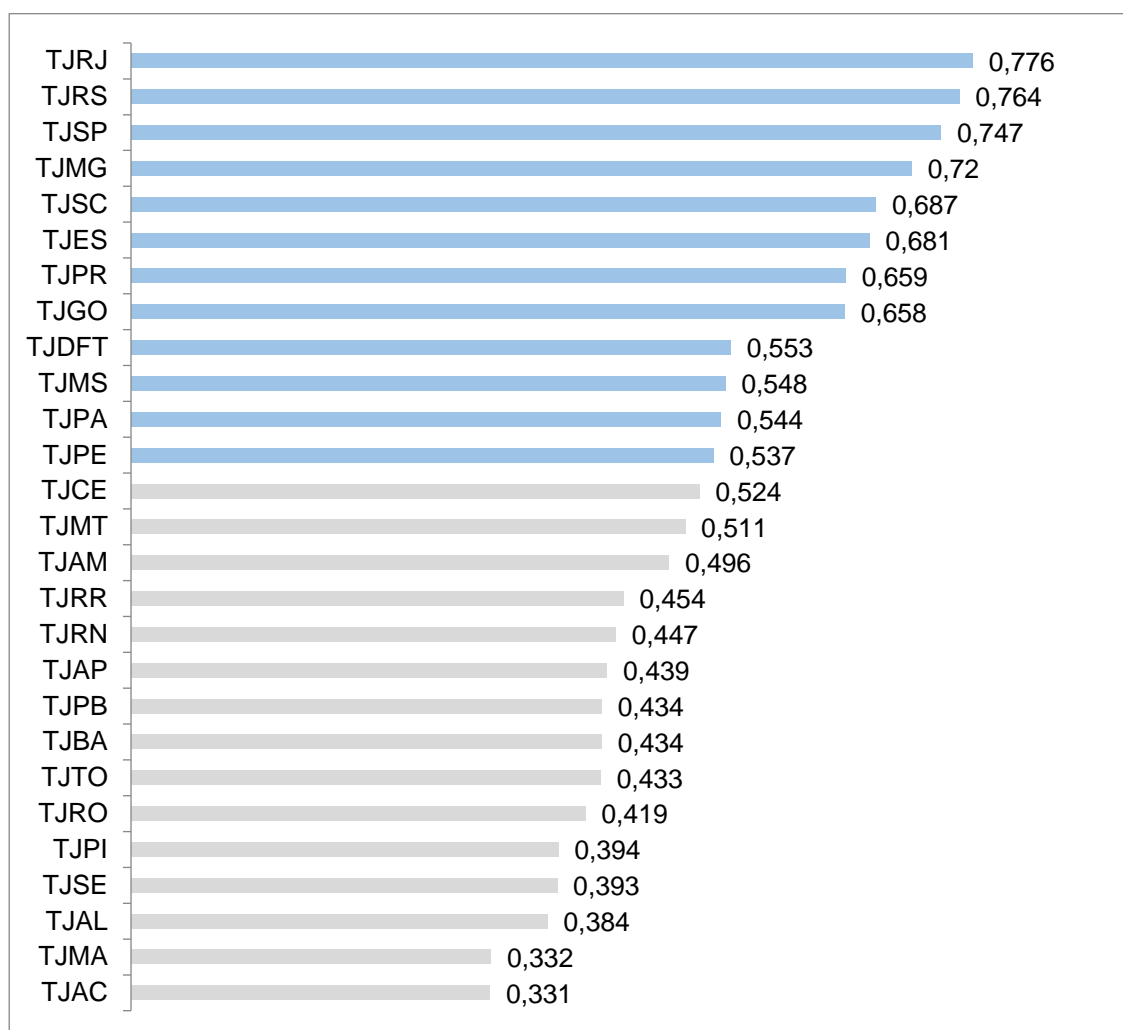
no país, em 89 tribunais, produzidos em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Humano (PNUD). O IAJ aborda aspectos qualitativos, históricos, institucionais, políticos econômicos, culturais e sociais e revela quais os estados possuem as melhores e piores estruturas. Para a construção do índice foi utilizados três capital simbólico: o Capital Humano (Cidadania), que contém como dimensões o reconhecimento de direito e deveres, vulnerabilidade e acesso a serviços públicos, o Capital Humano (População) que agrupa o perfil da população e perfil demográfico e Capital Institucional (Judiciário) que apresenta o padrão de resolução de conflitos, a distribuição e o acesso a serviços públicos e a inovação tecnológica (CNJ, 2021).

Segundo o relatório, os estados que apresentaram os menores índices de acesso à justiça estão na região norte e nordeste, que são as regiões mais carentes do Brasil e apresentaram baixos índices, nas perspectivas cidadania e população. Os índices mais altos pertencem aos tribunais das regiões sudeste e sul. O Tribunal do Rio de Janeiro lidera, com 0,776%, seguido pelas cortes do Rio Grande do Sul (0,764%), de São Paulo (0,747%), de Minas Gerais (0,720%) e de Santa Catarina (0,687%), destacando exceções fora dessas regiões, os estados do Pará e Pernambuco, Ceará que apresentaram altos índices.

Observa-se que os tribunais que possuem os melhores resultados, de aproximadamente 0,75 estão nas maiores cidades do país, que são dotadas de boa infraestrutura e ampla oferta de serviços, assim elevam os seus índices nas categorias cidadania e população, por concentrarem as maiores taxas demográficas, consequentemente tem a população com maior nível de escolaridade e atendem uma alta demanda de processos judiciais, que estão representadas no gráfico 1.

O gráfico ilustra a classificação dos tribunais quanto ao índice de justiça identificado, na justiça estadual. As barras azuis se referem aos tribunais que obtiveram os melhores índices e que estão acima da média do próprio sistema judiciário. Através dos dados avaliados é possível perceber a desigualdade do acesso à justiça no Brasil, quando apenas 12 estados apresentaram índices acima da média e como esses estão concentrados nas regiões mais desenvolvidas do país.

Gráfico 1 - Índice de Acesso à Justiça ano 2019 dos Tribunais da Justiça Estadual

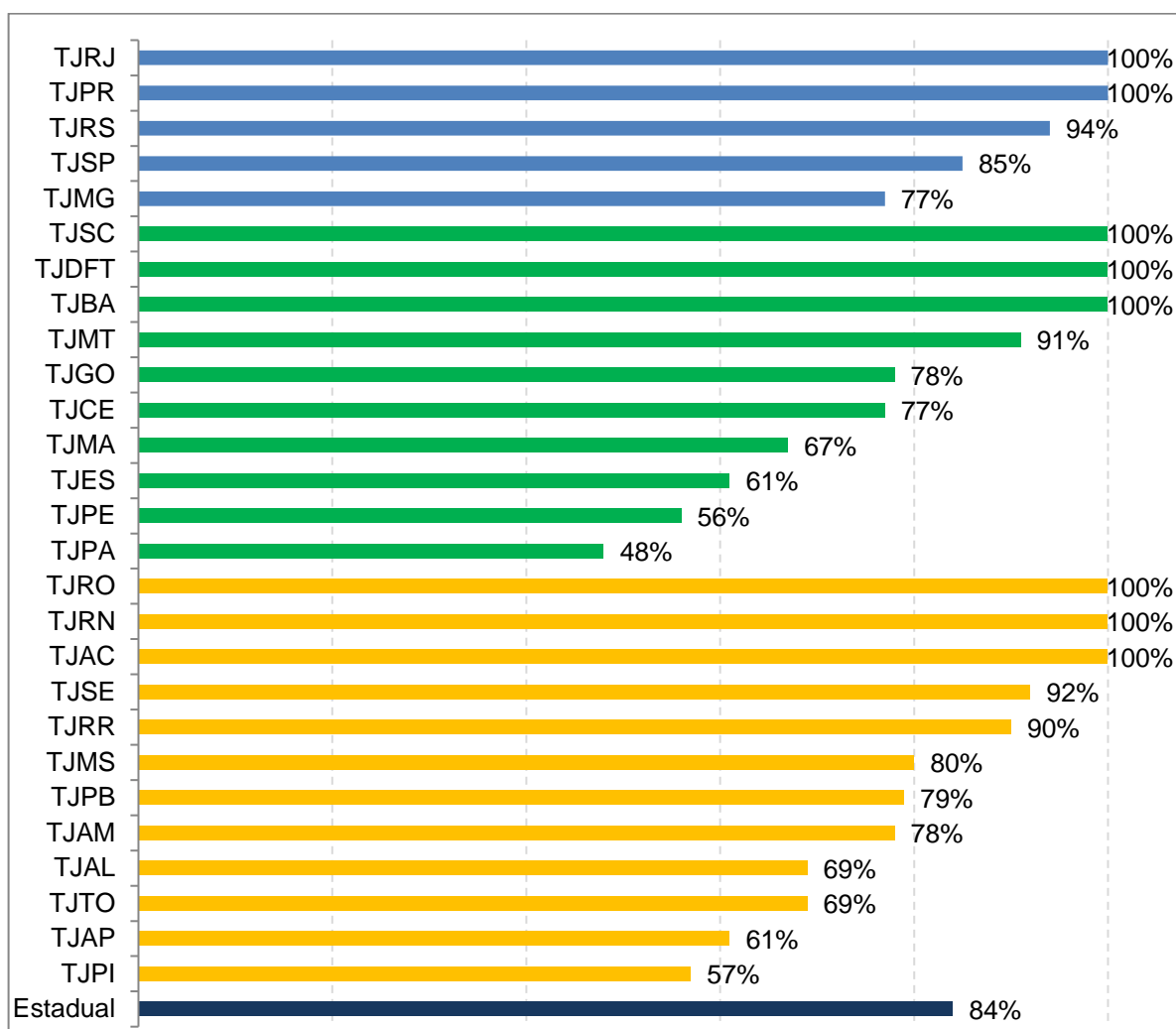


Fonte: CNJ, 2020.

O Relatório Justiça em Números 2022 (ano-base 2021), do CNJ, através do Índice de Produtividade Comparada (IPC-Jus)⁴, resume a produtividade e eficiência dos tribunais de justiça, considerando os recursos disponíveis e os resultados alcançados na prestação jurisdicional, utilizando como variáveis as despesas, número de magistrados e servidores e o total de processos, em relação ao número de processos baixados, representada pelo gráfico a seguir:

⁴ O IPC-Jus foi desenvolvido a partir do método Análise Envoltória de Dados, que estabelece comparações entre o que foi produzido, os insumos de cada tribunal e sua capacidade produtiva. Considerando o total de processos baixados com relação ao total de processos que tramitaram; o quantitativo de magistrados, servidores e a despesa total do tribunal. Como resultado da aplicação do modelo DEA, tem-se um percentual que varia de 0 (zero) a 100%, revelando que, quanto maior o valor, melhor o desempenho da unidade, o que significa que ela foi capaz de produzir mais (em baixa de processos) com menos recursos disponíveis (de pessoal, de processos e de despesas).

Gráfico 2 - Resultado do IPC-Jus por tribunal (incluída a área administrativa)



Fonte: CNJ, 2021.

Observa-se que os tribunais de justiça de São Paulo obtiveram índice de 100% no segundo grau e de 79% no primeiro grau da justiça. Os Tribunais de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, do Paraná, de Santa Catarina, do Distrito Federal, da Bahia, de Rondônia e do Acre atingiram índice de 100% no primeiro grau. O Tribunal de Justiça do Amapá apresenta um índice de 61%. Apesar de alguns tribunais terem apresentado um índice de 100% em primeiro ou segundo grau, não representa maior produtividade.

Em nível mundial, a organização World Justice Project Rule of Law Index realiza pesquisa para avaliar o índice do estado de direito em 139 países e jurisdições, são utilizados como medidores de avaliação, restrições aos poderes governamentais, ausência de corrupção, governo aberto, direitos fundamentais, ordem e segurança, cumprimento regulatório, justiça civil e justiça criminal.

No medidor que avalia possibilidade e facilidade para acessar a Justiça pela população, inclusive se as pessoas conhecem os mecanismos de acesso à Justiça e se conseguem obter assessoria jurídica, o Brasil ficou na 41ª posição.

Considerando a efetividade e razoável duração do processo, o Brasil está na posição 133ª, em relação à imparcialidade preenche a penúltima colocação.

O pior indicador da Justiça Civil foi o relativo à eficiência e à aplicação das decisões judiciais: o país aparece em 116º entre os 139 países. Também ficou muito mal colocado no quesito celeridade e ausência de atrasos injustificados: 114ª posição. Por fim, apareceu na 78ª colocação no critério de eficiência, eficácia e ausência de corrupção dos mecanismos alternativos de resolução de conflitos.

Essas informações corroboram o que a literatura especializada versa a respeito do acesso à justiça, o desconhecimento dos seus direitos, a morosidade, são barreiras para o acesso à justiça no Brasil, o reconhecimento dessa problemática permite avaliar o Poder Judiciário, auxiliam na tomada de decisão, em se pensar em que base a elaboração de políticas públicas devem atingir em prol desse propósito.

3 O JUDICIÁRIO NO ÂMBITO DO DESENHO FEDERATIVO BRASILEIRO

A produção de políticas públicas é profundamente afetada pelo desenho institucional adotado por cada País. Entre os princípios institucionais que mais influenciam a ação estatal, destacam-se o peso do sistema de governo, da variável partidário-eleitoral, das características da burocracia e do papel do Judiciário (ABRUCIO; FRANZESE, 2007).

Dessa forma, identificar efetividade das políticas públicas, suas inferências e os regulamentos requerem compreender os complexos mecanismos federativos que orientam as ações dos atores do Estado, das Unidades da Federação nas suas relações, visto que as instituições têm um papel fundamental na implementação das políticas públicas. Para compreender a ordem jurídica e a política nacional atual é essencial realizar um debate acerca da formação do estado brasileiro, pois é o Estado Nacional que define e regula a atuação dos demais entes federados.

Isto posto, essa discussão é feita na tentativa de compreender o impacto que essa forma de organização exerce na produção de políticas públicas judiciárias e a relação entre aspectos institucionais e outras dimensões políticas que formatam os arranjos federativos.

Basicamente, o federalismo é entendido como uma forma de organização do Estado, no qual os entes federativos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) recebem autonomia administrativa, política, financeira e fiscal e por meio de um pacto federativo cooperam entre si na formação de um governo central.

Dallari (1986) aponta que o Estado Federal, foi uma inovação posta em prática no contexto de formação e consolidação da independência dos Estados Unidos. A base jurídica da União Federal de Estados está na aceitação comum e soberana de uma Constituição que subordina todos os membros da União.

Nessa perspectiva para Lassance (2012) enquanto instituição, o federalismo está condensado na repartição das competências exclusivas entre os entes federados, no grau de hierarquia entre suas competências concorrentes e nos mecanismos de coordenação e incentivo nas competências comuns. Assim sendo, o Brasil ao adotar o federalismo, centraliza o sistema de organização político territorial e tende a padronizar os meios de prestação de serviços para os demais entes federados.

Quando se discute a forma de estado se discute como o poder é exercido em seu território. A origem do Brasil como Estado soberano se dá na forma de um Estado unitário, dotado, ao longo de sua existência inicial, de maior ou menor grau de descentralização administrativa.

Partindo de uma reconstituição histórica, busca-se analisar a evolução do desenho federativo brasileiro, pois o Estado Federal como forma de organização, afeta diretamente a forma como o princípio da separação dos poderes é aplicado e também das políticas públicas, uma vez que o poder central tende a uniformizar a prestação de serviços, na medida em que se consideram as características do sistema federativo, assim efetividade das políticas públicas em um estado federal está relacionada diretamente com a capacidade de se estabelecer procedimentos de controle mútuo e de coordenação entre os níveis de governo (ABRUCIO; FRANZESE, 2007).

O Brasil reconheceu a forma federativa de divisão territorial de governo com a edição da primeira carta constitucional republicana, através do Decreto nº 1, de 15 de novembro de 1889, que provisoriamente proclamou e decretou como forma de governo da Nação Brasileira a República Federativa e estabelece as normas pelas quais se devem reger os Estados Federais.

Segundo Silva (2006), a vocação histórica do Brasil para o federalismo surgiu, sobretudo, em virtude das próprias condições geográficas do país, pois a imensidão territorial e as condições naturais obrigaram a descentralização, com o objetivo de manter a pluralidade das condições regionais e o regionalismo de cada região, tudo integrado na unidade nacional do federalismo.

Pode-se caracterizar o federalismo no Brasil em dois momentos: da República e no retorno à democracia. Observa-se que o país conviveu com uma série de arranjos federativos e viveu períodos de autoritarismo e de regime democrático. Durante a validade das sete constituições que regeram as instituições brasileiras após a República, as regras relativas ao federalismo integravam o corpo constitucional (SOUZA, 2005).

Isso posto, segundo Dolhnikoff (2005) a princípio, o Brasil modificou a forma de governo, de Império para República com o fim da monarquia, assim como a forma de Estado unitário para Estado Federal, essas mudanças foram muito significativas para o país. Foi um período de transição marcado por instabilidade

política e profundas divergências ideológicas sobre a organização político-administrativa, principalmente no que diz respeito à maior ou menor concentração de poder, força política no ente central. Na época, o pensamento político brasileiro era marcado por políticos, em sua maioria formada em direito, com raras exceções, e que se dividiam entre “fundamentalistas religiosos”, “liberais” e “conservadores”.

Conforme o exposto por Souza (2005) a Constituição promulgada após a República em 1891 apresentava a promessa de descentralização dos argumentos republicanos: centralização, secessão; descentralização, unidade.

Fortemente influenciada pela Constituição dos Estados Unidos da América, a Constituição de 1891 estabeleceu as mudanças trazidas desde a Proclamação da República. Seguindo o modelo clássico, previu a existência de três Poderes: o Poder Executivo, com adoção do regime de governo presidencialista, o Poder Legislativo, de natureza bicameral, e o Poder Judiciário, mantido a dualidade, acrescentando a capacidade de efetivar o controle de constitucionalidade das leis (FERREIRA FILHO, 2011).

Essa Constituição atribuiu poder administrativo às 16 províncias. Embora as províncias não fossem dotadas de autonomia política formal ou informal, essa delegação foi interpretada como abrindo o caminho para uma futura federação (SOUZA, 2005). Nesse período predominaram as oligarquias descentralizadas, marcadas pelas antigas relações de coronelismo do período imperial, de forma que sob o modelo federal reapareceram sob a forma da “política dos estados”, que em sua forma degenerada, passa a ser a “política dos governadores”.

Faoro (2001) advoga que esse período é caracterizado pelas disputas entre as oligarquias locais, pela predominância da chamada “República do café-com-leite” encadeada pelos estados de São Paulo e Minas Gerais, além de uma terceira força, liderada pelo estado do Rio Grande do Sul. No qual, simplesmente os grandes Estados estavam sob o auxílio federal direto, infligindo seus interesses na formulação da política econômica, enquanto os pequenos Estados obedeciam porque eram pobres e continuavam pobres, em razão de não participar dos estímulos conduzidos pela União, conjuntura que permitiu que a política dos governadores evoluísse para a supremacia do presidente da República, numa tendência que o presidencialismo favorecia.

Logo, por essa Constituição, os recursos públicos eram direcionados para alguns poucos estados, indicando que a federação brasileira teve origem sob a égide da concentração de recursos em poucos estados e escassas relações existiam entre os entes constitutivos da federação, caracterizando esse período como o de uma federação isolada (SOUZA, 2005).

Ou seja, o federalismo do período que ficou conhecida como Primeira República, a partir da Proclamação em 1889 e primeira Constituição republicana de 1891, até à Revolução da Aliança Liberal de 1930 não passou de estadualismo dos estados mais fortes, São Paulo e Minas Gerais, que se alternavam na presidência da república (VIANA FILHO, 1983).

Assim, apesar da aparente descentralização política com a adoção do modelo federativo de estado a partir da Constituição de 1891, o federalismo brasileiro era marcado de certa forma pela centralização do poder e pela fragilidade de suas instituições. Logo conclui-se que ao longo do século XIX, na prática os ideais de descentralização e autonomia revelaram-se distante da teoria e não caminhavam juntos necessariamente.

Esse cenário, entretanto, não prevaleceu logo tendo sido contestado pela reforma constitucional de 1926, que diferentemente do fortalecimento das estruturas políticas oligárquicas, retomou a tendência de fortalecimento e centralização da União. A Revolução de 1930 alterou a ordem política aboliu a “Federação Oligárquica”, e interrompeu o isolamento federativo embora não tenha acabado com as oligarquias. Porém, mesmo que alguns estados brasileiros conservassem um forte controle oligárquico na política, não mais o mantinham no âmbito socioeconômico (SILVEIRA, 2012).

Durante o governo provisório foram adotadas diversas ações centralizadoras, como a supressão das instituições jurídicas brasileiras, até mesmo o federalismo. Inicialmente, dissolveu-se o Congresso Nacional, as Assembleias Estaduais e as Câmaras Municipais, e a nomeação de interventores federais no lugar de governadores eleitos, especialmente onde havia forte oposição, assim como, colocou a Constituição Federal e as Estaduais sob submissão a decretos do governo provisório (VIARO, 2019). Neste período é observada uma tendência à constitucionalização de questões econômico-financeiras, para que o governo

concedesse as instâncias subnacionais recursos e assistência técnica (SOUZA, 2005).

Segundo Souza (2005) a Constituição de 1934, redigida após o golpe de estado de 1930, instituiu uma tendência à incorporação das questões socioeconômicas e ampliação das relações intergovernamentais ao permitir que o governo federal fornecesse recursos e apoio técnico às agências locais. Dessa forma, os municípios passaram a ter recursos próprios, que seriam arrecadados por eles, e também passaram a receber parte dos impostos estaduais. Uma característica especial desta Constituição em comparação com outras versões é que o Senado Federal foi reduzido a um órgão colaborativo da Câmara dos Deputados.

Viaro (2019) aponta que o processo de centralização se acentuou ainda mais durante o Estado Novo. A Constituição de 1937 concentrou o poder no Governo Federal, priorizando a União em relação aos demais entes. Dissolvido o Congresso Nacional, o Presidente passou a concentrar as funções do Executivo e do Legislativo. Ao Judiciário foi proibido analisar questões somente políticas, prevendo-se, também, a possibilidade de revisão de decisões de inconstitucionalidade. A Justiça Federal foi suprimida, mantendo-se as causas de interesse da União em juízos especializados, mas nas justiças dos Estados.

Raslan (2016) argumenta que a Era Vargas foi assinalada pelo autoritarismo imposto pela concentração excessiva de poder político do poder central. Getúlio Vargas governou de 1937 a 1945 com base em um ato institucional mascarado de Constituição. Nela estava prevista a forma federativa de estado, no entanto na prática, nem o federalismo nem a democracia se fizeram presentes do Brasil durante este período.

Isso posto, considera-se que o Estado Federal tinha, durante a Era Vargas, uma existência simplesmente formal, pois na prática, os poderes e competências dos estados e municípios foram retirados, reduzindo-os a somente unidades territoriais descentralizadas, submetidas ao governo central.

Com o fim do período Vargas, o regime democrático foi retomado assim como os ideais de descentralização, separação dos poderes, se restabelecendo a dimensão jurídico-institucional do federalismo, em uma nova Constituição em 1946, seguindo o texto anterior. Essa Constituição registra a introdução do primeiro mecanismo de transferência de recursos intergovernamentais da esfera federal para

as municipais, excluindo-se os estados, essa medida tinha como objetivo diminuir as diferenças verticais de receitas (SOUZA, 2005). É retomado o Congresso Nacional, as eleições diretas, o fim dos interventores, o aparelho autoritário é reestruturado.

Com o golpe de 1964, com a ascensão dos militares ao poder, não foi promulgada imediatamente uma nova Constituição, embora tenham feito algumas emendas, que fortalecem o processo de centralização. Souza (2005) assinala que a Constituição de 1967-1969 e a reforma fiscal de 1966 concentraram o poder político e fiscal na federação, influenciando o federalismo e suas instituições. Dessa forma se ampliou o controle do Governo Central sobre a máquina de arrecadação, cabendo-lhe controlar a maior parte do dinheiro obtido pela cobrança de impostos. Efetivamente, novamente o Federalismo que se enfraquecia, colocando os Estados na posição de acentuada dependência do Governo Federal, suprimindo a participação política regional, uma vez que durante o período militar, o país era governado de forma centralizada e unitária, especialmente com a centralização dos recursos públicos e do poder político.

Finalmente, em 1988 retoma-se a democracia no Brasil. A redemocratização trouxe como uma de suas principais bandeiras a “restauração” do federalismo e a descentralização por meio da elaboração de uma nova Constituição. Iniciou-se uma tentativa de descentralização da política interna, embora ainda seja muito forte a centralização das escolhas políticas na União, reveladas pelos dispositivos constitucionais que versam sobre competências legislativas e administrativas, coexistentes com as competências dos demais entes federais (SOUZA, 2005).

Visto isso, a Constituição promulgada em 1988, restaurou a força dos Estados-membros, assim como atribuiu autonomia administrativa e tributária aos municípios, formando uma federação com quatro entes: União, Estados-membros, Municípios e Distrito Federal. Em relação à divisão funcional, foi prevista a separação dos poderes, separando Legislativo, Executivo e Judiciário, independentes e harmônicos entre si. A separação dos poderes foi igualmente elevada à categoria de cláusula pétrea, mantendo-se, de outro lado, a previsão de mecanismos de freios e contrapesos, como o veto, além da reserva de iniciativa para edição de leis acerca de determinadas matérias (VIARO, 2019).

Souza (2005) ainda destaca que em relação a algumas questões, a Constituição de 1988 se diferenciou das anteriores, principalmente nos seguintes

aspectos: (a) no fornecimento de mais recursos para as esferas subnacionais; (b) na ampliação dos controles institucionais e societários sobre os três níveis de governo, pelo aumento das competências dos poderes Legislativo e Judiciário e pelo reconhecimento dos movimentos sociais e de organismos não-governamentais como atores legítimos de controle dos governos e (c) pela universalização de alguns serviços sociais, destaca-se que a nova Constituição regula não apenas princípios, regras e direitos – individuais, coletivos e sociais –, mas também um amplo leque de políticas públicas.

Segundo Arretche (2009) pode-se dizer que, com a Constituição de 1988, o Brasil materializou o modelo de Estado federal nominal, difundido em 1891. Trata-se de um federalismo nominal em razão do processo de construção do Estado brasileiro concentrou a autoridade decisória na União, dando maior prioridade às políticas públicas nacionais homogêneas do que a políticas públicas regionais ou locais, centralizando funções tributárias, de planejamento e de implantação e execução de políticas públicas na União.

Nelson Júnior (2019) destaca que deve existir respeito e harmonia entre a União e os Estados Federados, uma vez que na divisão de poderes reside a realidade existencial, particular e concreta do princípio federativo. Compreende-se, assim que os princípios constitucionais estão a preconizar a prática do federalismo, de forma a não se aceitar o desvirtuamento deles, eventuais e indevidas incursões na competência da União para com os Estados, ou destes para com a União, afastando-se alguma inspiração abusiva capaz de provocar a descaracterização do regime federativo, o que faz prevalecer à igualdade constitucional entre a União e os Estados, respeitada a competência a cada um atribuída por aquela lei máxima.

Para Donato (2006) a retomada da democracia favoreceu a tomada de consciência da sociedade quanto à importância do Poder Judiciário, convocando-o a participar ativamente do processo democrático, uma vez que legitima o Judiciário a exercer a importante função de decidir sobre a permanência, no ordenamento jurídico, das regras compatíveis com uma sociedade democrática.

Sendo assim, reconhecer a importância do judiciário no arranjo institucional estabelecido pela constituição está entre os motivos que justificaram a sua formação como ramo independente de poder. Na mesma vertente, nas federações atuais, a essencialidade da preservação do texto constitucional e, por consequência, da

distribuição do poder entre os entes federativos, surge como um dos motivos para a criação de um órgão independente como árbitro para os eventuais conflitos que surjam entre as suas unidades componentes.

Essas considerações feitas sobre o federalismo no Brasil têm por finalidade viabilizar a compreensão da evolução do Estado brasileiro a partir do seu desenho constitucional, pois a estrutura federativa é um dos norteadores das políticas públicas. Uma vez que a União tem a obrigação constitucional de assegurar o livre exercício dos poderes dos Estados-membros e, nesta circunstância, inclui também as garantias ao Poder Judiciário em executar a administração judiciária, visto que, quando se refere a políticas públicas deve-se considerar o papel e as competências dos entes federativos.

Portanto, entende-se que o federalismo não consiste apenas em uma estrutura de controle mútuo. O sistema federativo necessita da criação de incentivos à cooperação e de processos intergovernamentais de decisão conjunta. Conseqüentemente, tomando como base as características da Federação, conclui-se que o êxito de políticas públicas em um Estado federal está relacionado com a capacidade de instituir instrumentos de controle mútuo e de coordenação entre os níveis de governo (ABRUCIO; FRANZESE, 2007)

O federalismo não é apenas uma estrutura de controle mútuo. O sistema federal deve criar incentivos para a cooperação e processos decisórios conjuntos entre os governos. Assim, com base nas características de uma federação, conclui-se que o sucesso das políticas públicas em uma federação está relacionado à capacidade de introduzir meios de controle mútuo e coordenação entre os níveis de governo.

Com a introdução da Constituição Federal de caráter democrático em 1988, o Poder Judiciário passou a desempenhar um papel efetivo como garantidor dos direitos constitucionais, especialmente a proteção dos direitos fundamentais. O Poder Judiciário está inserido no cenário político do Estado Constitucional como um ator político proativo coadjuvante no equilíbrio e no controle das relações de poder entre Executivo e Legislativo (KIM, 2019; HESS, 2011).

Para Kim (2019) o Poder Judiciário além de garantir os referidos direitos, seja fundamental ou não, deve fazê-lo não apenas com o exercício da atividade judiciária, mas como se trata de um poder estatal, por meio de políticas públicas,

neste caso, as judiciárias, sempre respeitando o princípio da solidariedade, que deve ser um dos condutores para a efetivação dos direitos fundamentais.

O Poder Judiciário Nacional, para garantir a definição e concretização de alguns dos direitos fundamentais, além da atuação dos Tribunais de Justiça e de seus agentes, por intermédio da Emenda Constitucional nº 45/2004 que traz a Reforma do Poder Judiciário, incorpora mais um órgão, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), cuja função principal é a de controlar a atuação administrativa e financeira do Judiciário e o cumprimento de deveres funcionais dos juízes, zelando também pela autonomia do Poder Judiciário, sem função jurisdicional; tem suas decisões controladas pelo Supremo Tribunal Federal (STF), sendo este inteiramente autônomo, dentro de sua esfera de atuação.

A atuação do CNJ, não se limita apenas a fiscalização, mas também participar do processo de modernização da gestão, inclusive, e contribuir para a elaboração dos planejamentos estratégicos de interesse do Judiciário (KIM, 2019). De acordo com o supracitado autor compete também ao CNJ implantar políticas públicas judiciárias nacionais, que visem o aperfeiçoamento, a eficiência dos órgãos judiciais e encontrem soluções para os seus problemas, com o intuito não apenas de promover mudanças positivas à administração da justiça, mas de possibilitar que se alcance, de forma mais eficiente, o cumprimento de direitos fundamentais dos cidadãos.

Respeitado o princípio federativo, é possível compreender que a criação do Conselho Nacional de Justiça buscou com o controle do Poder Judiciário seu caráter administrativo, financeiro e disciplinar, para procurar contribuir com a melhora da prestação jurisdicional, com eficiência e efetividade, conforme dispõe o artigo 5º, inciso LXXVII, caput, da Constituição Federal, acrescentado também pela Emenda Constitucional nº 45/2004 (NELSON JUNIOR, 2019).

Nelson Júnior (2019) discorre sobre a atuação do Conselho Nacional de Justiça, que exercitando a sua competência, implementou dentre outros, programas o que foi denominado planejamento estratégico e de governança do Poder Judiciário, de onde procedeu o relatório Justiça em Números, com o qual é possível realizar a análise de forma quantitativa, do grau de litigiosidade; também o trabalho empregado pelos membros Poder Judiciário.

O CNJ preocupou-se ainda com a implementação de planos estratégicos dos tribunais, como, por exemplo, dar prioridade às necessidades do primeiro grau de jurisdição, o aprimoramento dos serventuários desse poder, o equilíbrio dos recursos de pessoal e implementação da tecnologia da informação e, ainda, com o fim do nepotismo.

Observa-se que a competência do CNJ é um a tentativa de melhorar o acesso à justiça pelo cidadão, buscando o aperfeiçoamento do sistema jurídico brasileiro com racionalidade para tal implementação, com o que aquele poderá exercer o direito que vier a reclamar quanto aos atos administrativos, financeiros e disciplinares.

Dessa forma conforme o exposto por Nelson Junior (2019) o Conselho Nacional de Justiça terá a oportunidade de realizar estudos e diagnósticos do judiciário quanto aos órgãos que lhe são submetidos, como determina a disposição constitucional, possibilitando estratégias para o fim esperado e poder geri-la, para tentar atender ao interesse da sociedade (NELSON JUNIOR, 2019).

Isso posto, no contexto da gestão pública, muito tem sido feito no sentido de acompanhar as mudanças do papel do Estado e dos objetivos dos governos. Nesse sentido, a discussão sobre o papel do Estado e dos respectivos ferramentais adotados para a sua organização e modelagem esteve presente em todas as reformas ocorridas até o momento atual.

Com as contínuas reformas na organização e funcionamento do Estado, observadas nas últimas décadas, nota-se uma tendência geral na administração pública, que é liderada pela aplicação de ferramentas de gestão para medir o desempenho dos órgãos e agências estaduais, além de aumentar sua eficácia e resultados. Em um esforço para se adaptar a essa situação, essas organizações se popularizaram ao desenvolver e utilizar sistemas de medição com o objetivo de melhor compreender o desempenho de sua organização. Entre outros objetivos, o uso estratégico de sistemas capazes de medir o desempenho e a eficácia de um órgão público permite uma prática mais otimizada em termos de controle, orçamento, aprendizado organizacional e conseqüente melhoria dos serviços prestados (BEHN, 2003).

Assim sendo, as reformas administrativas são vistas como formas de melhorar o funcionamento e a prestação de serviço público, compreender o

processo dessas reformas é fundamental para reconhecer o cenário atual, pois a partir desse levantamento é possível identificar as tendências que motivaram mudanças na gestão pública judiciária, na adoção de políticas públicas judiciárias.

3.1 Evolução das reformas administrativas do Estado

Parte da discussão social é modernizar a administração pública, tanto nas perspectivas de gestão quanto na formulação de políticas públicas que garantam o acesso aos serviços públicos e direitos dos cidadãos. Aplicação de novos conceitos e técnicas, numa tentativa de acompanhar as transformações cada vez maiores do mundo contemporâneo, para que a máquina estatal esteja apta a dar prontamente as respostas às demandas da sociedade e com o Poder Judiciário não é diferente, dessa forma, se apresenta as bases para as reformas e para a gestão pública.

Conforme Conti (2017) aponta, o Poder Judiciário integra o aparato estatal, uma vez que, ressalvadas suas peculiaridades, os princípios e as normas da Administração Pública aplicam-se ao Poder Judiciário, quer no aspecto organizacional, quer no que se refere ao funcionalismo público que presta serviços a este Poder, bem como em outros aspectos.

Uma vez que o Poder Judiciário é um órgão prestador de serviço e também integra a administração pública, e as transformações decorrentes do processo de evolução da Administração Pública, causam impactos sobre os serviços prestados à sociedade, uma vez que a modernização tende a afetar as organizações de forma geral serão apresentados os modelos de administração pública.

Partindo do que afirma Sadek (2009) “o desempenho do Judiciário depende estritamente da gestão administrativa interna. De nada adianta ter mais juízes, mais computadores, mais unidades judiciais, sem uma gestão adequada”. Uma vez que o problema do judiciário não é o orçamento e sim a má gestão administrativa e distribuição inadequada de recursos nos tribunais, por isso a necessidade de se pensar em reformas administrativas.

Considerando que a evolução da Administração Pública é um processo de aperfeiçoamento contínuo de serviços públicos e objetivando uma reflexão sobre os modelos de gestão utilizados no Brasil até a forma de gestão pública atual, apresenta-se brevemente a sua trajetória, na perspectiva de assinalar as principais tendências no campo da gestão pública.

Sendo assim, de acordo com Secchi, (2009) entendem-se como modelos de Administração Pública as distintas formas de administrar o Estado, balizando a atuação dos agentes públicos, sendo que esta atuação também projeta a forma como os serviços serão prestados à sociedade.

Destaca-se que a Administração Pública brasileira é baseada seguindo três modelos de gestão que se sucedem e coexistem ao longo da história, sendo eles: o modelo Patrimonialista, o modelo Burocrático e o modelo Gerencial, conforme o PDRAE - Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995). A administração judiciária, como parte da administração pública, experimentou esses modelos de gestão, que são apresentados com o objetivo de destacar as implicações da adoção desses modelos para o judiciário.

3.1.1 Patrimonialista

O modelo patrimonialista é oriundo de Estados Absolutistas, visto que o soberano centralizava todo poder em si, não havendo distinções entre o que era público e o privado, sendo o Estado utilizado como extensão do poder do dirigente (MATIAS-PEREIRA, 2014).

Então na Administração Pública patrimonialista, o aparelho de Estado atua como uma extensão do poder do monarca. Os servidores públicos possuem *status* de nobreza real e os cargos funcionam como recompensas (MATIAS-PEREIRA, 2014).

Neste sentido, a característica que definia o governo no modelo Patrimonialista, nas sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas havia uma confusão entre os patrimônios público e privado. “Patrimonialismo” significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados (BRESSER PEREIRA, 1997).

Conseqüentemente, como não havia definição clara entre o que era público e o que era privado, os soberanos consideravam o Estado como seu patrimônio. Bergue (2011) assegura que no modelo patrimonialista as pessoas (servidores públicos) são consideradas empregadas do administrador e não do ente estatal, ou seja, o espaço do serviço público é assumido pelo gestor, como extensão dos seus domínios, dessa forma os servidores públicos eram indicados pelos governantes, o que ocasionava a troca de favores, o clientelismo, o nepotismo e a corrupção, no qual prevalecem os interesses privados em detrimento dos interesse público.

Na perspectiva de Faoro (2001):

O patrimonialismo, organização política básica, fecha-se sobre si próprio com o estamento, de caráter marcadamente burocrático. Burocracia não no sentido moderno, com o aparelhamento racional, mas da apropriação do cargo – o cargo carregado de poder próprio, articulado com o príncipe, sem anulação da esfera própria de competência. O Estado ainda não é uma pirâmide autoritária, mas um feixe de cargos, reunidos por coordenação, com respeito à aristocracia do subordinado. A comercialização da economia, proporcionando ingressos em dinheiro e assegurando o pagamento periódico das despesas, permitiu a abertura do recrutamento, sem que ao funcionário incumbissem os gastos da burocracia, financiando os seus dependentes (FAORO, 2001, p. 101).

Segundo Torres (2004), a administração pública patrimonialista brasileira era formada, de um lado, por uma elite rural, aristocrata, e privilegiada social e economicamente e, por outro lado, pelo forte e onipresente Estado.

O que é reforçado por Oliveira Vianna (1999, p.49), que destaca:

1) Na vida política de nosso povo, há um direito público elaborado pelas elites e que se acha concretizado na Constituição. 2) Este direito público, elaborado pelas elites, está em divergência com o direito público elaborado pelo povo-massa e, no conflito aberto por esta divergência, é o direito do povo-massa que tem prevalecido, praticamente. 3) Toda a dramaticidade de nossa história política está no esforço infrútil das elites para obrigar o povo-massa a praticar este direito por elas elaborado, mas que o povo-massa desconhece e a que se recusa a obedecer.

Para Silva (2001) equivalia a uma dominação estamental, com a apropriação dos cargos administrativos por determinadas camadas sociais. Os servidores viviam na mais completa dependência do senhor, que os convocava e despedia sem qualquer critério preestabelecido, em tempos de paz ou de guerra.

Atualmente os traços do modelo patrimonialista estão presentes na administração pública nos esquemas de “rachadinhas” dos salários de cargos comissionados, uso de veículos públicos para fins pessoais, uso de informações privilegiadas, aprovação de projetos e orçamentos em benefício próprio.

Esse modelo de administração pública perdurou no Brasil do período colonial estendendo-se até a década de 1930. Com a emergência do sistema capitalista e da democracia, tornou-se necessário desenvolver um tipo de administração que

partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público (BRESSER PEREIRA, 1998).

A partir da década de 1930, principalmente, com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder, é iniciada uma grande empreitada no combate aos comportamentos patrimonialistas radicados na Administração Pública brasileira até aquele momento. Ideais e princípios de organização democrática passam a incorporar a esfera pública e a sociedade brasileira, tornando-se imprescindível a adoção de novos modelos de gestão pública em detrimento da continuidade do patrimonialismo (BRESEER PEREIRA, 1998).

Por conseguinte, o modelo de Administração Pública burocrática emergiu como as principais instituições que visavam a proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado.

3.1.2 Burocrático

O modelo de Administração Pública Burocrática foi implementado no Brasil durante o Governo de Getúlio Vargas (1930), tendo sido impulsionada uma reforma na lógica desse modelo, com a criação do Departamento Administrativo do Setor Público (DASP) (SILVA, 2017).

O modelo burocrático está fundamentado nos estudos de Max Weber (1864-1920), o qual considera que as organizações podem tornar-se mais eficientes a partir da implementação de normas bem definidas e apresenta como características inerentes à impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor público, como também a ideia de poder racional legal. Os controles administrativos funcionam visando evitar a corrupção que é comum no modelo patrimonialista.

Este modelo apresenta alguns elementos essenciais, dentre eles: a estrutura de autoridade impessoal; hierarquia de cargos altamente especificada; descrição de cargos com claras esferas de competência e atribuições; seleção com base em qualificação técnica; remuneração fixa compatível com a hierarquia de cargos; o cargo como única ocupação do burocrata; promoção baseada em sistema de mérito; separação entre os bens públicos e privados do burocrata; e controle sistemático do cargo (DRUMOND et al. , 2014).

Assim sendo, conforme o exposto por Longo (2008) o modelo Burocrático caracteriza-se por uma ideia de submissão à lei, onde as funções a serem exercidas levam em conta elevados padrões de conduta moral. O objetivo que norteia este pensamento é o de defesa do interesse público, através de um conceito de integridade com a redução da corrupção e a maximização da democracia.

Destaca-se que o modelo burocrático trouxe novos conceitos à Administração Pública com a separação entre o público e o privado, regras legais e operacionais antecipadamente determinadas, reestruturação e reorientação da administração para atender ao crescimento das demandas sociais e aos papéis econômicos da sociedade da época, associada com o conceito de racionalidade e eficiência administrativa no atendimento às demandas da sociedade (PALUDO, 2012, p. 56).

Essa separação entre o público e o privado apresenta-se como um evidente progresso em relação ao modelo patrimonialista. Isso posto, para Silva (2015) os ideais democráticos foram propulsores nessa transição entre os modelos de administração, pois, passaram a pressionar para que houvesse uma administração pública profissionalizada, sem a pessoalidade do modelo patrimonialista, com tratamento igualitário entre os administrados.

Para Silva (2001):

A administração burocrática demonstra ser muito mais avançada, ao possibilitar um exercício impessoal, programado e continuado do poder, com uma competência delimitada pela lei, onde os deveres e os serviços são determinados em virtude de uma distribuição de funções, com prévia atribuição dos poderes necessários ao seu exercício e fixação estrita dos meios coativos necessários à obediência.

Paiva (2009) cita nesse período a realização de concursos públicos como forma de ingresso no funcionalismo de carreira do Estado brasileiro, em 1934, a criação – constitucional – do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, a edição de um Estatuto para os Funcionários Públicos, em 1939, o fortalecimento dos instrumentos de controle da administração.

Apesar de mudanças em relação ao modelo patrimonialista Paludo (2012) aponta algumas questões que configuram as desvantagens (disfunções) no modelo burocrático de administração que seriam: o apego excessivo às regras e regulamentos internos; formalismo exagerado e excesso de papelório; oposição a

mudanças; desconsideração à pessoa do servidor (despersonalização); rigidez e falta de flexibilidade; desconsideração e descompromisso com as demandas do cidadão; decisões distantes da realidade, refletindo na ineficiência do Estado que deixa de cumprir sua missão no atendimento das necessidades dos cidadãos.

Na segunda metade do século XX, com a ampliação dos papéis econômicos e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização, foi emergindo o modelo de Administração Pública Gerencial.

Para Chiavenato (2008, p.98) “no momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominante, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável”.

3.1.3 Gerencial

Nas últimas décadas do século XX a administração dos serviços públicos abandonou, parcialmente, os sistemas baseados na hierarquia burocrática, racionalista, para adotar sistemas mais diversificados. Na base dessas mudanças encontra-se o modelo gerencialista, exercendo influência significativa nas concepções e práticas organizacionais relativas ao setor público (MENDES; TEIXEIRA, 2000).

O Gerencialismo precisou voltar-se para o cidadão, que passou a balizar a efetividade das ações governamentais. Para tanto, foi necessário reformular o modo de agir da Administração, que, inspirada em preceitos neoliberais, passou a controlar por resultados, a buscar eficiência e a perseguir metas de forma descentralizada, adaptando-se enfim, ao novo retrato político-social do Brasil (LUZ, 2015).

Contrariando a Administração burocrática, a Administração gerencial apresenta-se como solução para os problemas da burocracia. Este modelo tem como base as seguintes prioridades: eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos, além da redução de custos. A nova gestão pública se baseia nos critérios de eficiência, eficácia, qualidade e desempenho.

Sobre isso Silva, (1994, p. 7) destaca:

“O Estado então passa a buscar o atendimento das necessidades tanto de regulação quanto dos serviços de seus clientes ou cidadãos, através de incentivos a programas de flexibilização da gestão pública, tornando sua máquina administrativa mais barata, ágil e receptiva à inovação gerencial e a autonomia administrativa”.

Conforme expõem Belletti et al. (2014), busca-se desenvolver uma cultura gerencial nas organizações, com ênfase nos resultados, e aumentar a governança do Estado, em sua capacidade de gerenciar com efetividade e eficiência. O cidadão passa a ser visto com outros olhos, tornando-se parte fundamental para a verdadeira função da atividade pública, por ser considerado seu principal beneficiário, o cliente dos serviços prestados pelo Estado.

A governança consiste no exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo. Compreende na forma em que o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país buscando o desenvolvimento, implicando ainda a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções (WORLD BANK, 1992).

Chaves e Silva (2010, p. 3) reforçam:

A Administração Pública Gerencial (...) constitui uma evolução na história da administração pública, por focar aspectos de eficiência e eficácia, da necessidade de se reduzir o custo da máquina do Estado e aumento da qualidade dos serviços públicos. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de ser no processo para se concentrar no resultado. Assim sendo, em vez de privilegiar a eficácia (utilização dos meios e recursos disponíveis), privilegiasse a eficiência (resultados previstos X resultados alcançados).

O modelo gerencial, de acordo com o Plano Diretor da Reforma do Estado de 1995, constitui um avanço e até determinado ponto, um rompimento com a administração pública burocrática. Isto não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios” (BRASIL, 1995 p.16).

Visto que a administração gerencial se apoia na burocracia, conservando seus preceitos básicos. A diferença consiste na forma como é feito o controle, que começa a focar mais nos resultados, e não nos processos em si, buscando-se desta forma garantir a autonomia do servidor público para que se atinjam tais resultados (BELLETTI et al. 2014).

Para Matias - Pereira (2013), com a reforma do Estado e a adoção do modelo gerencial, são constituídas novas formas de relação entre Estado, sociedade civil e mercado, por meio de processos inovadores de planejamento e implementação de políticas públicas, as quais pressupõem maior flexibilização do Estado, descentralização e consolidação de redes com a participação de diversos atores.

Segundo Mendes e Teixeira (2000), esse modelo traz a realização de parcerias entre agências públicas e privadas e inovações gerenciais, como programas de qualidade total, usando a lógica do empreendedorismo.

Em suma, a administração pública gerencial, inspirada na administração de organizações privadas, preconiza a diminuição dos níveis hierárquicos, a confiança nos servidores – ainda que limitada – e a ampla descentralização, entre outras várias recomendações que, no confronto com a burocracia, visam à realização de serviços públicos mais ágeis, socialmente controláveis e efetivos, como pressupostos de qualidade (LUZ, 2015).

Esse tipo de administração parte do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isso, não são necessários procedimentos rígidos. (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006, p. 29).

Conforme o exposto por Paes de Paula (2005) o modelo de administração pública gerencial apresentou vantagens para a gestão do Estado brasileiro, que são observadas pelo aprimoramento dos órgãos governamentais subsidiados por ferramentas gerenciais e a constante busca pela eficiência permitiram avanços na gestão econômico-financeira. No entanto, algumas desvantagens também são presentes, como a baixa qualidade dos serviços pela centralização no processo decisório, contingenciamento de gastos sociais que não estimulam o desenvolvimento de instituições abertas à participação social (DRUMOND, 2014).

A administração Pública é complexa, devido à sua diversidade funcional, havendo interdependência entre política e administração; não há correlação direta entre as atividades administrativas e o aporte de recursos orçamentários e financeiros; a dinâmica organizacional está fortemente limitada pelos padrões normativos, especialmente com relação à gestão de recursos humanos.

Dessa forma, a Administração Pública passa a ser desafiada a buscar a profissionalização de seus processos e a adotar modelos gerenciais cada vez mais efetivos e sustentáveis, haja vista que os cidadãos-usuários exigem qualidade e transparência na prestação dos serviços públicos (FERREIRA et al., 2010; MATIAS-PEREIRA, 2010).

Então, a partir do modelo gerencial, verificou-se a necessidade de uma nova forma de administração que fosse eficaz, eficiente, transparente, democrática e participativa, focada no planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas

pelo poder público, e que permita a presença da sociedade em debates públicos, visando garantir que se façam valer os direitos da coletividade. A essa nova administração pública deu-se o nome de Nova Gestão Pública⁵.

O avanço que o modelo gerencial representa para a administração pública é evidente, suas características possibilitam o combate às disfunções do modelo burocrático, simplificando algumas de suas concepções. Isso, de uma forma geral, reitera o significado desse modelo para a administração pública moderna, especialmente para o servidor público que tem no referido modelo de opções para aperfeiçoar suas atividades e obter maior satisfação no trabalho (MAIA, et al., 2012). Bresser Pereira, Spink (2002, p. 6) aponta que:

“No Brasil essa reforma foi pensada e levada adiante em função das nossas necessidades, dos nossos problemas e adaptada às nossas realidades. Foi nela fundamental a consciência de que é preciso tornar as agências mais descentralizadas e os gestores mais autônomos e mais responsáveis perante a sociedade, e que, para isso, é preciso aumentar o número de servidores públicos capacitados”.

O Plano Diretor da Reforma da Administração do Estado foi o ponto de partida para transformar a Administração Pública burocrática, combinada com práticas patrimonialistas, em uma Administração Pública gerida com base nos princípios da “Nova Gestão Pública de Governo”.

Este plano é sustentado nos ideais neoliberais, ao propor a privatização de empresas públicas e serviços de bem estar social, pois defendia a introdução das práticas de gestão desenvolvidas no setor privado em todas as instituições e serviços realizados, financiados ou gerenciados pelo Estado brasileiro.

Apesar de representar avanços na Administração Pública, ao transmitir progressivamente lógicas administrativas e financeiras da gestão privada na administração pública, os serviços públicos passaram a serem sucateados, nesse ideal, comparando com empresas privadas, os órgãos passaram a serem vistos como improdutivos, os servidores, como privilegiados. Esse modelo gerencial transformava, na prática, cidadãos em clientes do Estado-empresa.

⁵ A reforma da gestão pública, também conhecida como Reforma Gerencial do ano de 1995, foi introduzida no governo Fernando Henrique Cardoso e durante a ação do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE). Essa reforma para o Brasil foi pensada para corroborar a ideia da descentralização proposta na Constituição sendo ela voltada para dar resultados e atender às demandas da sociedade.

Portanto, as transformações ocorridas na administração pública têm efeitos diretos nas políticas públicas, pois o governo se organiza e se estrutura com o objetivo de atender as demandas da sociedade, uma vez que as políticas públicas envolvem a opção, por parte do governo, de fazer algo ou não fazer.

Observa-se que tanto na ótica da estrutura jurídica das instituições, como no domínio político das decisões de políticas públicas o incremento dos modelos de administração patrimonialista, burocrático e gerencial, pois, constata-se que há uma fusão de elementos culturais distintos, ou até antagônicos, em apenas um contexto, permanecendo perceptíveis alguns sinais originários (CAMPELO, 2010).

Isso posto, podemos compreender o desenvolvimento e a importância da Administração Pública, bem como sua responsabilidade em gerir os bens e serviços que são direitos de todos os cidadãos, estando diretamente relacionada à gestão pública.

3.1.4 Nova Gestão Pública

Em essência, a nova gestão pública pode ser entendida como um aprimoramento do modelo de gestão. Em relação à forma de governança, não há grande avanço com o modelo de gestão. Portanto, a nova gestão pública deve ser entendida como um movimento evolutivo e não como uma revolução (JESUS; COSTA, 2013).

A gestão pública consiste no planejamento, organização, direção e controle dos bens e interesses públicos, agindo de acordo com os princípios administrativos, visando o bem comum por meio de seus modelos delimitados no tempo e no espaço (SANTOS, 2014, p.38).

Santos (2014) destaca ainda que a gestão pública é a mesma atividade administrativa vinculada à lei ou à norma técnica e à política, realizando funções administrativas em determinado período de tempo e espaço.

Perry e Kraemer (1983) consideram que a nova gestão pública é uma fusão da orientação normativa da administração pública tradicional e da orientação instrumental da gestão em um sentido genérico. No primeiro aspecto, a gestão pública incorpora temas como democracia e responsabilidade, e valores como equidade, igualdade e probidade; da orientação instrumental, aceita que o setor público compartilha com o setor privado a necessidade de alcançar seus objetivos de forma mais econômica e mais eficiente.

Assim, diferentemente da gestão privada, a gestão pública deve reconhecer que a expressão de valores não é apenas instrumental, mas também política. Nesse sentido, não se limita a meios, mas inclui metas, suas definições e manifestações operacionais, pautadas por valores sociais. Portanto, aborda a necessidade de uma competição clara entre objetivos alternativos, bem como a necessidade de gerenciar a interdependência e organizar a cooperação para alcançar objetivos políticos (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013).

Bresser Pereira (1997) resume as características fundamentais da nova gestão pública:

- a) descentralização do ponto de vista político, transferindo-se recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- b) descentralização administrativa (desconcentração) através da delegação de autoridade aos administradores públicos, transformados em gerentes cada vez mais autônomos;
- c) organizações com poucos níveis hierárquicos, ao invés de piramidais;
- d) organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as ideias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar;
- e) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- f) controle a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e
- g) administração voltada para o atendimento ao cidadão, ao invés de autorreferida.

Observa-se que as modernizações nos modelos de gestão pública têm como objetivo melhorar a prestação de serviços, tornando-os mais práticas e menos burocráticas, reforçando a postura do Estado como regulador e provedor. Uma das formas de elevar a qualidade dos serviços públicos foi realizada através da inclusão do princípio da Eficiência ao art. 37 da Constituição Federal de 1988, ao lado ao lado dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade o que representou um marco histórico, ao trazer para a Administração Pública a capacidade de prestar serviços de qualidade e eficiência à população. Tais princípios administrativos devem orientar a atividade dos administradores públicos e seus servidores, trazendo para o campo pragmático as exigências e anseios da consciência coletiva.

Ou seja, os princípios constitucionais estabelecidos pela Constituição Federal no artigo 37 conduzem a administração pública e devem ser desempenhados em sua totalidade, pois são a base da atividade administrativa e regulam as ações dos servidores, administradores e dos órgãos públicos. A atribuição da eficiência norteia

a forma como devem ser atingidos os fins da administração pública e qual deve ser a amplitude e a relação entre as ações que ela adota e os fins que deseja.

A reforma do aparelho estatal é pautada, sobretudo, pelos valores da eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. Dessa forma, a aplicação do princípio da eficiência deu uma nova configuração à gestão pública, dispondo-se a instituir novos parâmetros de trabalho, onde são reformulados procedimentos, com mudanças nas práticas administrativas, vislumbrando resultados de forma rápida e desempenho funcional.

Em geral pelo exposto evidencia-se conforme Matias – Pereira (2010) que uma gestão pública moderna, empreendedora e orientada para resultados depende, sobretudo, da qualificação e da remuneração profissional do Estado, assim como a criação de incentivos à formação de profissionais. Há necessidade de uma gestão mais profissional no setor público, baseada no conhecimento técnico, nas habilidades necessárias, para alcançar eficiência e eficácia.

A partir desse percurso sobre a administração pública brasileira, sobretudo a sua formação e características, considerando que alcançar a eficiência é um dos principais objetivos organizacionais dentro da Gestão Pública.

Para Prado (2013), a nova gestão pública foi progressivamente inserida na estrutura administrativa do Poder Judiciário conforme protagonismo judiciário ia ganhando notoriedade a administração da justiça foi profundamente influenciada pelas diretrizes de reforma do Estado (promoção de ajustamento fiscal, estabilização da economia e implementação de reformas econômicas orientadas para o mercado) e reforma administrativa, sobretudo pela implementação de modelos de racionalidade empresarial. No domínio do Poder Judiciário, enquanto poder de Estado, essa razão de mercado foi inserida por meio dos projetos políticos de implementação do modelo de administração gerencial como premissa para modernização e superação da “crise da Justiça”.

No decorrer dos anos de 1990 muitos países, sobretudo latino-americanos, foram compelidos, pelo Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI) a realizar reformas em suas Instituições, dentre as quais o judiciário. O documento técnico 319 do Banco Mundial teve como objetivo auxiliar governos, pesquisadores,

meio jurídico e o staff do Banco Mundial no desenvolvimento de futuros programas de reforma do judiciário.

Neste documento Banco Mundial, propõe um programa de reforma do judiciário reportando-se especialmente aos principais fatores que afetam a qualidade desses serviços, sua morosidade e a cultura monopolística. O plano de reforma aborda também os aspectos econômicos e jurídicos, como as causas da ineficiência e injustiça do sistema.

O programa apresenta sugestões para o funcionamento institucional eficiente do sistema judiciário, no entanto, as recomendações apresentam um viés mercadológico e empresarial pouco se aproximam do projeto democrático da Constituição de 1988, o que não corresponde ao critério de efetividade das garantias e direitos sociais.

Seguindo aos critérios do neoliberalismo global, o sistema judiciário opera administrativamente com vertentes mercadológicas de celeridade, eficiência e certeza jurídica, que são a base “ideal” para a economia de mercado. A evidência estatística quantitativa voltada para a celeridade, eficácia e previsibilidade tende a transformar os juízes em administradores de escritórios emperrados mitigando o alcance da função jurisdicional (FARIA, 2003).

Dasso Júnior (2014) aponta que, a administração pública “inspirar-se na gestão privada é um erro conceitual grave porque a gestão pública é, pelos fins e meios, absolutamente diferentes da gestão privada”, pois, a lógica do público deve ser inspirada pelo princípio da solidariedade, dos interesses coletivos, do cidadão, já lógica privada é determinada pela lógica do capital, do consumo, dos interesses individuais, do cliente, sendo, portanto, duas lógicas antagônicas.

A vista disso observa-se que as orientações que sustentaram a reforma do judiciário são legatários daqueles que legitimaram a reforma do Estado, considerando os argumentos são baseados na ideia de que a população não conseguia ter acesso à Justiça, em decorrência, basicamente, da sua má administração do sistema judiciário (VALLE; LEITE, 2015, p.169). Assim, a partir dessa configuração da gestão pública, está pautada a reforma do sistema judiciário e se situam a elaboração de políticas públicas judiciárias.

3.2 Reforma administrativa no sistema judiciário

Segundo Barbosa (2006), a Constituição do Poder Judiciário, enquanto Poder de Estado tem sua origem no século XIX no Estado Moderno, sendo resultado de um longo processo de evolução histórica, cujas características eram assentadas na ideia de um Estado soberano, laico e constitucional, fundado no modelo de tripartição de poderes atribuído a Montesquieu (1689-1755), a partir de uma construção teórica de John Locke (1632-1704).

Assim sendo, o Estado em sua concepção tripartite, Legislativo, Executivo e Judiciário exerce diferentes funções de legislar, governar e julgar, princípios previstos no artigo 2º da Constituição Brasileira de 1988. Ao Poder Judiciário compete a missão de efetivar os direitos constitucionais, buscando analisar os aspectos doutrinários e jurisprudenciais envolvendo as funções do Poder Judiciário na concretização dos direitos sociais fundamentais. A concepção do Poder Judiciário como um dos três poderes é resultado da consolidação de grandes princípios de organização política, incorporados pela necessidade da solução de conflitos.

Contudo, as instituições judiciárias no Brasil, como conhecemos, têm origem e são mais antigas do que a República. As primeiras instituições judiciárias datam o início da colonização portuguesa, quando D. João III, rei de Portugal investe a Martim Afonso de Sousa o poder judicante, concedendo autoridade legal a casos civis e criminais. Porém, foi a Constituição de 1988 que constituiu a independência e autonomia do Judiciário, no qual foi garantida a autonomia administrativa e financeira do judiciário, com poderes para elaborar seu próprio orçamento (SADEK, 2004).

Em relação a sua estrutura atual, o sistema judiciário brasileiro é composto e organizado pelo Supremo Tribunal Federal (STF), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Superior Tribunal de Justiça (STJ), o Tribunal Superior do Trabalho (TST), os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais, os Tribunais e Juízes do Trabalho, os Tribunais e Juízes Eleitorais, os Tribunais e Juízes Militares e os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios, conforme o previsto no artigo 92 da Constituição.

A organização dos órgãos da justiça está constituída pelos graus de jurisdição, que consistem em primeira e segunda instância. A primeira instância é

conhecida como “a porta de entrada” ao Judiciário. Na primeira instância estão as varas ou seções judiciárias nos quais atuam os magistrados, que julgam as questões que não estão sob a jurisdição da Justiça Federal ou de alguma diferente justiça especializada encontram-se sob a jurisdição da Justiça estadual; que está estruturada em dois graus de jurisdição. No segundo grau, são analisadas decisões tomadas pela primeira instância, pelos desembargadores.

A força de trabalho do Judiciário brasileiro corresponde a 433.575 pessoas distribuídas em: 17.988 magistrados (4,1%), 267.613 servidores (61,7%), 71.295 terceirizados (16,4%), 57.579 estagiários (13,3%) e 19.100 conciliadores, juízes leigos e voluntários (4,41%).

Desde a efetivação do Poder Judiciário como um Poder da União com independência e a harmonia em relação aos demais, a gestão do Sistema Judiciário brasileiro, vem evoluindo.

A Emenda Constitucional nº 19/1998 que prevê a reforma administrativa, em seu texto modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, além de incluir o princípio da eficiência, admitindo-se juridicamente que os serviços públicos devem exercidos com qualidade e presteza, incluindo-se os serviços judiciários.

A exemplo das medidas gerenciais que buscavam lidar com a crise do Estado, o Poder Judiciário brasileiro começa a considerar mais fortemente o tema da reforma de sua gestão a partir da primeira metade da década de 1990. A morosidade, a complexidade estrutural da organização judiciária, a pouca transparência da máquina pública a serviço do Poder Judiciário, a obsolescência administrativa e ineficiência são algumas problemáticas identificadas que explicam o mau funcionamento do sistema judiciário do país e colocaram em pauta a reforma do judiciário no Brasil (RENAULT, 2005).

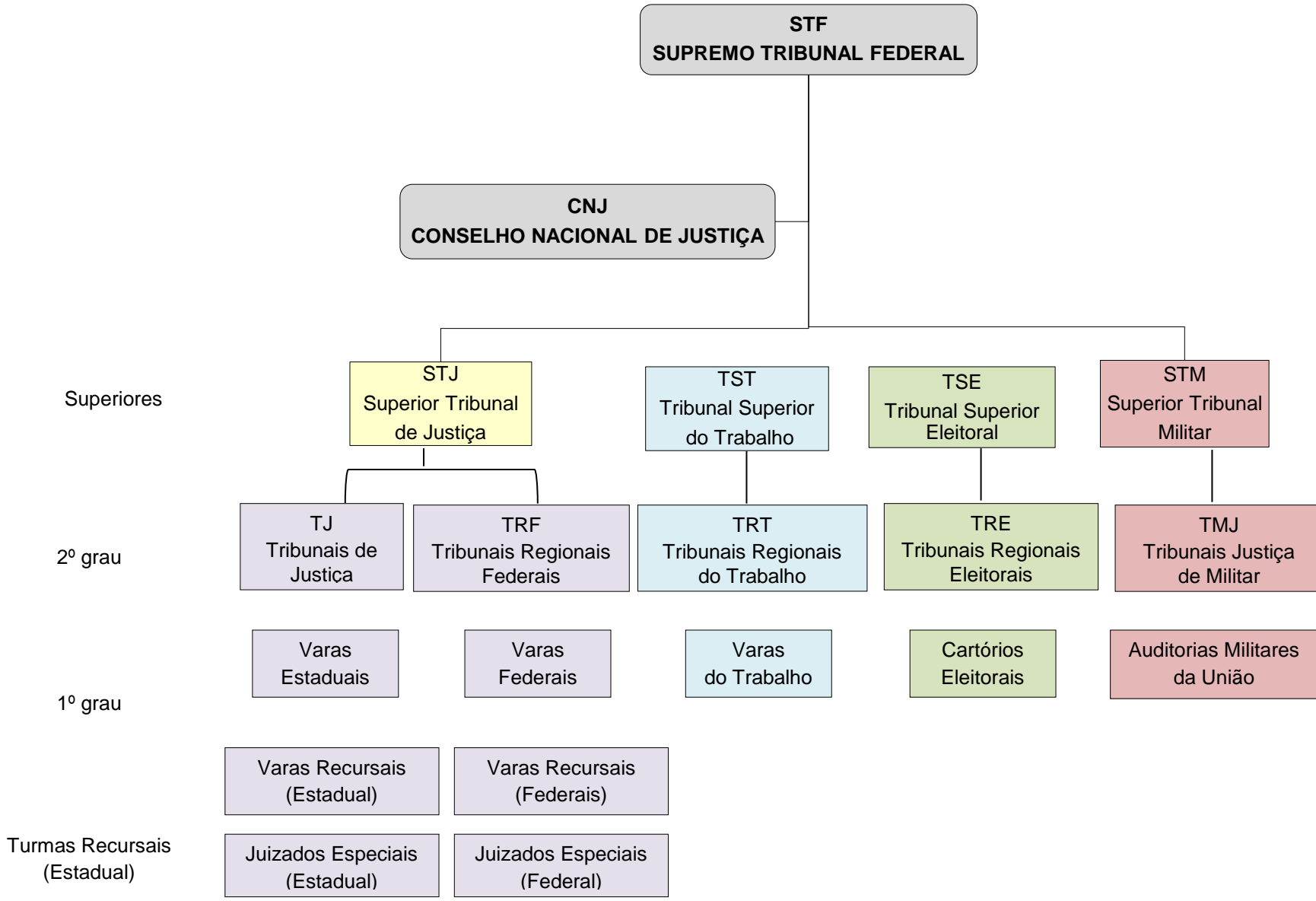
A morosidade é representada pela lentidão e quantidade de ações em trâmite nos tribunais do país, que contabilizam 72.728.308⁶ processos pendentes, a maioria deles 59.548.184 na Justiça Estadual, segundo dados do CNJ. O tempo médio entre o início do processo e o primeiro julgamento na Justiça Estadual é de 699 dias. Entre o início da ação judicial e o último dia do período de referência o tempo de espera é de 1.557 dias, ou 4 anos e 4 meses em média de trâmite processual.

⁶ Dados referentes até 31/07/2022.

Já a complexidade estrutural é atribuída a própria organização do Sistema Judiciário, que é constitucionalmente composto e divide-se em cinco segmentos: Justiça Estadual e Justiça Federal, que integram a Justiça Comum, e Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar, que pertencem a Justiça Especial, em que cada um desses é organizado em instâncias, resultando em 90 órgãos do Poder Judiciário, que podem ser visualizados na figura 1.

O funcionamento dessa série de órgãos e estruturas não é de fácil compreensão, pois ao mesmo tempo em que constitui uma unidade, enquanto poder, apresenta uma diversidade, uma vez que a organização do Poder Judiciário está fundamentada na divisão de competências entre órgãos que integram a justiça em âmbito federal e estadual em cada unidade da federação

Figura 1- Estrutura do Poder Judiciário Nacional



Fonte: CNJ, 2022

O Poder Judiciário ainda é considerado muito fechado, refratário, é organizado por uma estrutura hierarquizada e burocrática, apresentando traços de excesso de formalismo, o que se converte em obstáculos para a transparência e ao acesso à informação. O índice de transparência DadosJusBr revelam que dados de contracheques de 15 de 27 tribunais de justiça deixaram de ser publicados, além de dados incompletos, revelando a pouca transparência do Poder Judiciário, diante do papel e importância do sistema judiciário espera-se que os requerimentos por informações sejam atendidos de forma satisfatória.

O Sistema Judiciário possui autonomia financeira e orçamentaria, estabelecida no artigo 29 da Constituição Federal de 1988, muito se discute a diferença salário entre o judiciário e demais poderes, em que alguns casos, magistrados faturam acima do teto do funcionalismo público por conta dos benefícios complementares, o que demonstra a necessidade de ampliar o controle externo sobre os gastos com salários.

Carvalho (2017) aponta que, a mobilização corporativa da magistratura em torno de seus interesses de classe remonta o processo constituinte de 1988: o conjunto entre a falta de transparência sobre as remunerações e um histórico de privilégios funcionais, inclusive tributários, submetidos apenas ao frágil controle interno dos Tribunais estabelecia a imagem de uma magistratura politicamente forte que integrava um Judiciário institucionalmente fraco, ao menos no plano da divisão dos poderes. (CARVALHO, 2017).

A obsolescência administrativa, está relacionada a necessidade de modernização do judiciário brasileiro, afim que acompanhe as inovações tecnológicas em benefício da prestação jurisdicional com qualidade.

Dessa forma, considerando as problemáticas identificadas diversas e extensas na prestação de serviço judicial, segundo Renault (2005) a discussão sobre a alteração dos dispositivos constitucionais sobre a Justiça brasileira era objeto pauta no Poder Legislativo desde 1992, após 12 anos de tramitação no Congresso Nacional, a reforma constitucional do Judiciário finalmente foi aprovada no ano de 2004.

Por conseguinte, a reforma do Poder Judiciário no Brasil passou a ser tratada como uma questão de Estado, que tem como marco inicial a publicação da Emenda Constitucional nº 45, de 2004. Essa edição constitucional incluiu diversos pontos,

desde a organização estrutural do Poder Judiciário, até aspectos relacionados à competência dos órgãos jurisdicionais, visando, com isso, oferecer à sociedade brasileira, uma justiça mais célere e transparente. Representada pela criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão inserido na estrutura do Poder Judiciário, o qual recebeu da Constituição Federal a atribuição de fiscalizar e de controlar a atividade jurisdicional no país (SENA, 2012).

A Emenda Constitucional nº 45 incorporou dispositivos que buscam solucionar alguns dos problemas que dificultam o acesso à justiça no Brasil, em relação a demasiada duração do processo, a emenda traz em seu artigo 5º, inciso LXXVIII “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”, incluiu também no artigo 93, inciso XIII, “o número de juízes na unidade jurisdicional será proporcional à efetiva demanda judicial e à respectiva população”. No que se refere a complexidade dos procedimentos judiciais, inciso XV “a distribuição de processos será imediata, em todos os graus de jurisdição” e quanto a falta de transparência da prestação jurisdicional foi criado o Conselho Nacional de Justiça.

A criação do CNJ, segundo Deocleciano (2013) imprimiu ao Judiciário mudanças ordenadas e qualitativas, reavivando os princípios constitucionais, estabelecendo novos critérios de administração judiciária, fiscalização das atividades exercidas pelos Tribunais e a responsabilidade social daquele Poder.

Anteriormente à criação do CNJ, a elaboração das estratégias administrativas judiciais era de responsabilidade exclusiva dos tribunais, cada estado desenvolvia duas próprias diretrizes administrativas, sem articulação com as demais. O Poder Judiciário necessitava de uma unidade central de planejamento, que elaborasse estatísticas, estabelecesse metas e organizasse procedimentos gerais, sem comprometer a autonomia dos tribunais. Diante dessa situação, o Congresso Nacional aprovou a criação de um órgão nacional de planejamento e controle, que, estabelecerá as regras gerais para a racionalização da gestão do Poder Judiciário (BOTTINI, 2009).

Assim, a ementa constitucional viabilizou a criação de novo modelo de exercício de autogoverno e controle do aparelho judiciário. O Conselho Nacional de Justiça emergiu como o instrumento institucional mais adequado para o avanço de políticas específicas para o Poder Judiciário, seja pelo seu rol de competências, seja

por representar os inúmeros ramos do sistema judicial e a sociedade civil, o que confere às suas decisões legitimidade democrática (SILVA; FLORÊNCIO, 2011).

Segundo Renault (2005), as medidas adotadas para a reforma do Judiciário correspondem, basicamente, o desenvolvimento de três conjuntos de ações coordenadas: diagnóstico, modernização e alteração legislativa. Com o objetivo conhecer melhor a estrutura do judiciário em 2004 a Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça, realizou o primeiro diagnóstico do Poder Judiciário, com consultoria da Fundação Getúlio Vargas, de São Paulo, executando pesquisas em todos os tribunais do País e consultas ao Banco Nacional de Dados do Poder Judiciário, mantido pelo Supremo Tribunal Federal. As ações de modernização tratam na inclusão de novas tecnologias de informação, que visem a uniformização de procedimentos racionais, a simplificação de sistemas operacionais, a capacitação de pessoal, o apoio a projetos de financiamento para a modernização e a desburocratização da máquina administrativa. Já em relação às alterações legislativas, correspondem as medidas constitucionais e infraconstitucionais, em que se estima que possa trazer mais celeridade aos processos.

Essas ações causaram um impacto na gestão, com a implantação de medidas estratégicas, as quais visam realizar o planejamento, o controle e as políticas judiciárias. Outro fator importante da reforma foi dotar o judiciário de mecanismos administrativos que resultem em maior eficiência e celeridade processual, assegurar a autonomia e a independência dos magistrados e ampliar o acesso da população à justiça.

De acordo com Silva e Florêncio (2011) a dificuldade da reforma do judiciário era grande, visto que pode-se dizer que no Brasil existem múltiplos judiciários: justiça federal, justiça estadual, justiças especializadas (militar, trabalhista, eleitoral), primeiras e segundas instâncias, tribunais superiores, juizados especiais e etc., que seguem o modelo federativo. Em um sistema de 91 tribunais, há menos de dez anos atrás, prevaleciam a falta de interligação e a desarticulação institucional entre as cortes mesmo diante de uma litigiosidade crescente.

Renault (2005) aponta as principais inovações que a Emenda Constitucional apresenta: a) Planejamento e controle do Poder Judiciário, b) Eficiência e celeridade do Judiciário, c) Autonomia e independência dos magistrados, d) Funções essenciais e acesso à Justiça. Observa-se que essas inovações criaram um

ambiente com novas práticas de gestão, uma vez que são ações que podem desburocratizar o sistema judiciário tornando mais eficiente e célere.

Em síntese, como desdobramento da Emenda Constitucional nº 45/2004 surgiram proposições de modificação da legislação, tais como: a criação dos juizados especiais, redução do tempo de duração dos processos, diminuição do número de recursos, dos custos do processo e a garantia de tratamento isonômico entre as partes (DIAS SOARES, 2011).

Assim, conforme Rocha Neto (2015), as reformas apresentadas pela EC nº 45 tinham como objetivo priorizar e simplificar os procedimentos judiciais, extinguindo atos desnecessários e conferindo mais liberdade para os magistrados, tudo para alcançar maior celeridade processual e facilitar o acesso à Justiça, buscado conferir materialidade ao disposto no artigo 5º, LXXVIII, da Constituição Federal de 1988, tornando realidade o direito fundamental à razoável duração do processo. A reforma do judiciário então representa um conjunto de medidas para a promoção da justiça, através de um novo modelo de prestação do serviço jurisdicional.

Para Deocleciano (2013) a reforma foi consideravelmente significativa, pois vislumbrou a alteração e criação de várias disposições constitucionais, impactando, conseqüentemente, na legislação infraconstitucional. Representou um marco simbólico, pois a partir de sua vigência todos os esforços no campo administrativo e legislativo que encaminham para a resolução de um impasse do Judiciário brasileiro: o problema da morosidade, a expectativa da celeridade e a necessária mudança de atitude.

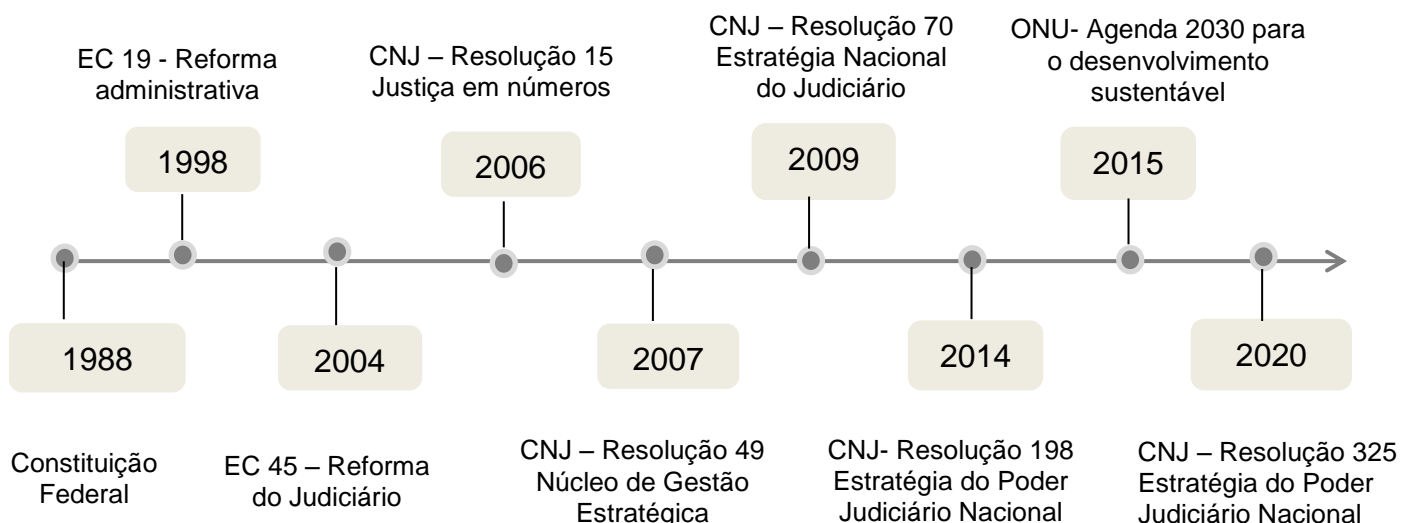
No entanto, apenas a alteração do texto constitucional, por si só, não logrou efetivar a mudança necessária para solucionar os enormes problemas que ainda permeiam o sistema de Justiça. É imprescindível reconhecer que, mesmo após o esforço empreendido com a Reforma do Judiciário, permanecem ainda em discussão contínua, no âmbito da justiça brasileira, o excesso de processos, a morosidade e falta de acesso à Justiça, como problemas ainda não superados (DINAMARCO, 2010).

Dessa forma, a atuação do CNJ, como órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, com a atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do judiciário, a fim de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais, exige a implementação de diretrizes nacionais para nortear a

atuação institucional de todos os seus órgãos, através de resoluções que correspondem às políticas públicas judiciárias.

Para fins de ilustração, apresenta-se a cronologia evidenciando as principais ações que marcam a reforma do judiciário:

Figura 2 – Linha do tempo ações da Reforma do Judiciário



Fonte: Organizado pelo autor, 2022.

Nesse processo de evolução merece destaque, a Resolução nº 15/2006⁷, que dispõe sobre a regulamentação dos sistemas de estatísticas do Poder Judiciário, conhecida como Justiça em números que exibe informações detalhadas relativas ao acesso à justiça, às despesas, receitas, indicadores processuais e avaliação do nível de desempenho de informatização, de produtividade e recorribilidade a justiça dos órgãos que compõem o sistema judiciário.

Em relação à gestão estratégica apresenta-se a Resolução nº 49/2007, que propõe a organização de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário, com o objetivo de auxiliar os tribunais na racionalização do processo de modernização institucional. E ainda a Resolução nº 70/2009⁸, que institui e consolida o Planejamento Estratégico Nacional do Poder Judiciário, que denota os objetivos estratégicos a serem desenvolvidos dispostos no quadro a seguir:

⁷ Revogada pela Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009.

⁸ Revogada pela Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014.

Quadro 1- Temas e Objetivos do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário

Temas	Objetivos
Eficiência Operacional	- Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos; - Buscar a excelência na gestão de custos operacionais;
Acesso ao Sistema de Justiça	- Facilitar o acesso à Justiça; - Promover a efetividade no cumprimento das decisões;
Responsabilidade Social	- Promover a cidadania.
Alinhamento e Integração	- Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário; - Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais nos planos nacional e internacional.
Atuação Institucional	- Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições; - Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva; - Aprimorar a comunicação com públicos externos.
Gestão de Pessoas	- Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores; - Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia
Infraestrutura e Tecnologia	- Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais; - Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação;
Orçamento	Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia.

Fonte: CNJ, 2009.

Esta resolução corresponde ao primeiro de ciclo de planejamento da gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário (2009-2014) ao se elencar temas e objetivos a serem desenvolvidos em seu plano estratégico nacional o CNJ direciona os demais órgãos do sistema judiciário em busca de um nivelamento e estabelecimento de padrões na prestação de serviços à população e a importância do planejamento como instrumento de gestão.

Considerando revisar o plano estratégico, em seu segundo ciclo de planejamento, a Resolução nº 198/2014⁹, atualiza as estratégias nacionais, por meio de políticas judiciárias, programas e metas, reforçando a missão, visão, macrodesafios do Poder Judiciário, apontando os indicadores de desempenho, definido as diretrizes para todos os tribunais e conselhos traçarem seus próprios

⁹Revogada pela Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020.

planos estratégicos e instrumentos de avaliação para identificar se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados pelos órgãos.

É válido destacar que o Poder Judiciário brasileiro integra a Agenda 2030, que apresenta os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), oficializando a sua participação, o Poder Judiciário visa integrar suas metas com as dos ODS e seus indicadores, uma vez que o objetivo 16 é: Paz, Justiça e Instituições Eficazes deve “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis” logo considera-se uma estratégia de reforma e gestão, uma vez que cabe ao judiciário buscar ações para a concretização da agenda 2030. (CNJ, 2020).

Para o sexênio 2021-2026 vigora a Resolução nº 325/2020, que dispõe sobre a estratégia nacional do Poder Judiciário entre 2021-2026, que apresenta a missão, visão, valores, macrodesafios do Judiciário, que correspondem à garantia dos direitos fundamentais e o fortalecimento da relação institucional do Poder Judiciário com a sociedade, e indicadores de desempenho. Isto posto, compete aos órgãos da justiça alinhar seus planos estratégicos à estratégia nacional, atentando para as metas nacionais, metas específicas e diretrizes estratégicas. Evidencia-se a Meta Nacional 1: Julgar mais processos que os distribuídos e a Meta Nacional 2: Julgar processos mais antigos que visam, respectivamente, à prevenção de formação de estoque e à redução de passivo processual, reforçando o esforço em conferir uma justiça efetiva, uniforme, dotadas de qualidade e transparência.

Portanto, as políticas públicas judiciárias instituídas pelo CNJ, de caráter contínuo ou de vigência determinada, impulsionam o desenvolvimento pelos órgãos do Poder Judiciário de programas, projetos ou ações voltadas à efetivação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário (CNJ, 2021).

Assim sendo, se reconhece os avanços realizados pela Reforma do Judiciário no Brasil, o CNJ tem se movimentado para melhorar o desempenho judicial, trabalhando estrategicamente e desenvolvendo sistemas de monitoramento e divulgação de dados sobre o Judiciário, Visando à manutenção da independência e autonomia, o CNJ tem abordado questões polêmicas para o serviço público, como, por exemplo, o combate ao nepotismo, a restrição da quantidade de servidores

cedidos de outros poderes, o combate à corrupção, a alteração das regras de promoção dos magistrados na carreira, entre outros aspectos.

3.3 A Institucionalização do Poder Judiciário no Amapá

O Tribunal de Justiça do Amapá, com sede na capital do estado, Macapá e com jurisdição em todo o território do Estado, organizado de acordo com os princípios e normas da constituição estadual, atuando nas causas que são de competência geral da justiça comum, que não sejam de competência federal, trabalhista, eleitoral ou militar.

Considerando o papel do Sistema Judiciário, sua importância, mediante a evolução histórica, desde a separação dos poderes, até o estado democrático de direito, é realizada uma breve retrospectiva histórica da instituição, abordando a expansão e os movimentos de transformação, reformas e inovação do Poder Judiciário do Amapá.

Durante o período colonial até o desmembramento do Estado do Pará com criação do Território Federal do Amapá em 1943, a justiça estava subordinada ao Tribunal de Justiça do Estado do Pará (BARBOSA, 1999). Com a criação do Território Federal do Amapá, surge a necessidade da criação e organização de uma nova máquina público-administrativa que incluiu a instalação de um novo aparelho judiciário amapaense, a justiça passou a ser distribuída ao Tribunal de Justiça do antigo Distrito Federal, na época localizado no Rio de Janeiro, então capital do País.

Enquanto o Amapá era território federal, a justiça era administrada e promovida pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT), criado em 1960, concomitante a transferência da capital do país para Brasília. Durante a administração do TJDF, um dos principais problemas era a carência de juízes, que acarretava no volume de processos que prejudicava os trabalhos judiciários.

Este cenário mudou apenas, após a redemocratização do país e com a elevação do Território Federal do Amapá a Estado com a Constituição em 1988, com as mudanças administrativas, a posse do primeiro governador eleito e deputados estaduais, o estado precisava de sua própria corte, assim em 1991 quando foi promulgada a primeira Constituição do Estado do Amapá, o governador Anníbal Barcellos, em consonância com a Carta Constitucional amapaense, emitiu o Decreto n. 069, de 15 de maio de 1991, tendo ciência da “necessidade inadiável da

organização e estruturação do Poder Judiciário, com vistas à instalação do Tribunal de Justiça do Estado do Amapá e da Justiça de 1º grau”.

A partir desse decreto, foi regulamentada a organização da justiça estadual, implantando a Divisão Judiciária e seus serviços auxiliares (art. 1º). Assim, a Justiça do Estado do Amapá passou a ser constituída, originalmente, pelo Tribunal de Justiça, Juizes de Direito, Juizes de Direito Auxiliares, Juizes de Direito Substitutos e outros Tribunais e Juizes instituídos ou que venham a ser instituídos por lei (art. 2º, I, II, III, IV e V). Em relação à divisão judiciária, por meio do diploma legal foram instituídas as Comarcas de Amapá, Calçoene, Ferreira Gomes, Laranjal do Jari, Macapá, Mazagão, Oiapoque, Santana e Tartarugalzinho (TJAP, 2022).

Com a posse dos primeiros juizes do Estado do Amapá, em 05 de outubro de 1991, efetivou-se a instalação plena do Judiciário Estadual. Após o processo de instalação e expansão do Sistema Judiciário do Amapá, atualmente, a Justiça do Amapá é constituída por 12 comarcas (Macapá, Santana, Laranjal do Jari, Oiapoque, Amapá, Mazagão, Ferreira Gomes, Porto Grande, Calçoene, Tartarugalzinho, Vitória do Jari e Pedra Branca do Amapari) e seis postos avançados (Serra do Navio, Pracuúba, Itaubal do Pírim, Lourenço, Cutias do Araguari e Arquipélago do Bailique).

A comarca localizada na capital, Macapá é composta por 32 varas e 01 turma recursal com 04 juizes, destinada a julgar recursos no âmbito dos Juizados Especiais de todo o estado, distribuídas da seguinte forma:

Tabela 2 - Composição da Comarca de Macapá

Quantidade	Varas
06	Varas Cíveis e de Fazenda Pública
04	Varas de Família, Órfãos e Sucessões
01	Vara de Execução Penal
01	Vara de Execução de Penas e Medidas Alternativas
01	Vara de Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher
07	Varas de Juizados Especiais Cíveis
01	Vara do Juizado Especial Criminal
02	Varas de Juizado Especial de Fazenda Pública
01	Vara de Tribunal do Júri
03	Varas de Infância e Juventude

Fonte: TJAP, 2022.

A comarca de Santana, que é o município com a segunda maior concentração populacional do estado, possuiu 08 varas, assim distribuídas:

Tabela 3- Composição da Comarca de Santana

Quantidade	Varas
03	Varas Cíveis de Competência Geral
02	Varas Criminais de Competência Geral
01	Vara de Infância e Juventude
01	Vara de Juizado Especial Cível e Criminal
01	Vara de Violência Doméstica

Fonte: TJAP, 2022.

Os municípios de Macapá e Santana, são os mais populosos do estado, concentram cerca de 73,7% da população, com 647.165 habitantes de acordo com as estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), logo as comarcas desses municípios atendem as maiores demandas judiciais do estado. Seguido pelas comarcas dos municípios de Laranjal do Jari e Oiapoque, respectivamente, é composta pelas seguintes varas:

Tabela 4- Composição da Comarca de Laranjal do Jari

Quantidade	Varas
01	Vara de Competência Geral e Tribunal do Júri
01	Vara de Competência Geral e Infância e Juventude
01	Vara de Competência Geral, violência doméstica e execuções penais
01	Vara de Juizado Especial Cível e Criminal
01	Vara de Juizado Especial Cível, Criminal e Fazenda Pública

Fonte: TJAP, 2022.

A comarca de Oiapoque localizada no extremo norte do estado, conta com 2 comarcas, demonstradas a seguir:

Tabela 5– Composição da Comarca de Oiapoque

Quantidade	Varas
01	Vara de Competência Geral e Tribunal do Júri
01	Vara de Competência Geral e Infância e Juventude

Fonte: TJAP, 2022.

As demais comarcas (Amapá, Mazagão, Ferreira Gomes, Porto Grande, Calçoene, Tartarugalzinho, Vitória do Jari e Pedra Branca do Amapari) possuem vara única. Deste modo, observa-se com essa distribuição a presença e a diligência do Judiciário local em atender os seus jurisdicionados em todo o território estadual.

Considerando a sua estrutura, o TJAP conta com os seguintes órgãos: Plenário, Seção Única, Câmara Única, Conselho da Magistratura e Conselho Superior dos Juizados Especiais.

Em primeira instância, o Judiciário Amapaense conta com 43 Juízes de Direito titulares de entrância final; 13 Juízes de Direito titulares de entrância inicial e 12 Juízes de Direito substitutos. Em segunda instância, temos a Corte integrada por 09 Desembargadores (TJAP, 2022).

Em relação a sua composição, integram a estrutura administrativa do Tribunal de Justiça do Amapá, o Tribunal Pleno Administrativo, os Gabinetes da Presidência, da Vice- Presidência, da Corregedoria-Geral de Justiça e dos Desembargadores, a Escola Judicial, além de seus Órgãos de Assessoria Direta, das Comissões e suas respectivas Secretarias (TJAP, 2022).

Desde a instalação do Tribunal de Justiça do Amapá, houve um esforço para modernizar os atos jurídicos e administrativos, investindo em computadores quando a informatização ainda era uma novidade, conectando dessa forma o TJAP aos demais Tribunais do país, uma vez que estava equipado com modernas máquinas que permitiram controlar processos de primeira instância, elaborar folha de pagamento e acessar toda jurisprudência dos Tribunais Superiores (TJAP, 1993, p. 14).

No processo de informatização, o Tribunal esbarrou na dificuldade de integração com a rede de internet, pelo isolamento geográfico do estado, pela escassez e precariedade de provedores. Com o avanço tecnológico, a comunicação também evoluiu, o que viabilizou a transmissão de dados.

Com o intuito de aperfeiçoar as atividades jurisdicionais, observando a experiências dos Tribunais de outros estados, foram instalados novos softwares, avançando continuamente para a virtualização dos processos administrativos e judiciais, com o anseio de ultrapassar o processo burocrático tradicional, por vezes lento e de consulta limitada (TJAP, 2022).

Analisando as limitações e a obsolescência do sistema adotado, o TJAP desenvolveu um projeto inovador de administração e gestão judiciária, considerado um marco na justiça amapaense, nomeado de “Tucujuris – Processo Judicial Eletrônico”, idealizado no ano de 2005, o projeto consiste em um software genuinamente amapaense, desenvolvido com tecnologia e recursos humanos do

próprio Tribunal. Seu conceito foi construído contemplando uma linguagem visual simples e banco de dados objeto-relacional de fácil manutenção e alta produtividade (TJAP, 2022).

Segundo Assis (2006), o Tucujuris representa a celeridade e a efetividade na prestação jurisdicional, automatizando e padronizando procedimentos, formulários e documentos, a fim de melhorar o aproveitamento de insumos, bens e serviços. Suas técnicas inserem-se na nova visão de administração e gestão judiciária, tornando possível o fornecimento de estatísticas detalhadas, com fidelidade nas informações, e o que é melhor, em tempo real.

O funcionamento do Tucujuris entre outras vantagens, tem permitido a padronização de procedimentos, otimização de processos e rotinas de trabalho, celeridade processual e melhor aproveitamento de insumos, bens e serviços. É válido destacar também a facilidade do acesso à informação por funcionários, juízes, advogados, procuradores e outras partes interessadas. No programa Tucujuris, estão incluídas informações, em tempo real, sobre audiências, despachos, decisões, sentenças, permitindo aos interessados uma visão global e sistemática do processo, assim como o controle e acompanhamento da gestão.

A ferramenta também permite mapear os atos dos magistrados, possibilitando a verificação de produtividade e presteza. Dessa forma, com o Tucujuris o sistema de justiça do Amapá ficou mais transparente.

Com o tempo, o sistema foi sendo aprimorado, ganhando novas ferramentas, novo design, tornando-o um software atualizado e mais funcional nas necessidades do TJAP. Atualmente, o sistema é composto por diversos módulos independentes, mas com informação totalmente integrada, o que permite a sua gestão operacional, com execução integral em 1º grau, 2º grau, Turma Recursal, Ministério Público, Central de Mandados, Distribuição de ações entre Juizados das Comarcas do Interior, Controle e Pagamento de Custas Judiciais e incidentais, Depósito Público, Escaninho de processos, Controle de Ponto de apenados, Controle de penas alternativas (TJAP, 2022).

Além da consulta processual, entre os módulos de consulta disponíveis estão: Calculador de Juros, Diário da Justiça Eletrônico, Jurisprudência, Plenário Virtual, Tucujurômetro, Certidão Pública, Malote Digital, Bacenjud, Renajud, Serasajud, Central de Indisponibilidade de Bens, Audiência de custódia – CNJ, Penhora Online,

Tucujuris IC, Indisponibilidade de Sistemas, consulta de Selo Eletrônico (TJAP, 2022).

O sistema o Tucujuris possibilitou ao TJAP, em 10 outubro de 2016 atingir a meta de 100% de virtualização dos processos judicializados, o que se revela um importante passo para o judiciário amapaense, uma vez que traz mais agilidade para tarefas rotineiras, promove a maior celeridade, transparência, otimização de espaço físico (TJAP, 2022).

Destaca-se que o Tribunal desde os primórdios priorizou pelo investimento em tecnologia da informação, primando pela inovação de acordo com a necessidade e demanda, para promover o desenvolvimento do judiciário estadual, facilitando o acesso a informação com transparência e uma eficiente prestação jurisdicional a sociedade, acompanhando a Era digital, disponibilizando informações tanto processuais como administrativas por meio do seu site oficial e o Sistema Eletrônico de Serviço de Informação ao Cidadão.

Com a pandemia da Covid-19 os serviços do judiciário continuam disponíveis com a adoção de novos recursos tecnológicos e atividades virtuais, com a plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual” que funciona em sala de atendimento eletrônico na plataforma Zoom[®], que permanecerá aberta durante o horário fixado para atendimento ao público. É mais uma inovação que tem como objetivo desburocratizar e tornar mais ágil o atendimento à população, sendo o atendimento pelo Balcão Virtual uma realidade em todas as 94 unidades da justiça no estado.

4 O PODER JUDICIÁRIO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

4.1 O conceito de Política Pública

A Constituição Federal de 1988 assegurou diversos direitos e garantias. Alguns desses de natureza negativa, que são individuais, de abstenção do Estado e outros, de classe positiva, que são os direitos representativos exercidos por meio de políticas públicas. Esses direitos sociais são coletivos para a adoção de um modelo de bem-estar social.

Com o estabelecimento da Constituição, a implementação de políticas públicas são previstas constitucionalmente pelos Poderes de Estado, com o objetivo de efetivar os direitos fundamentais presentes na Constituição Federal,

especialmente para a diminuição das desigualdades sociais, para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e livre.

Assim sendo, as políticas públicas se referem à ação e programas do Estado para promover e garantir direitos e atender as demandas da sociedade. Para Bucci (2004) políticas públicas são programas de ação governamental que dispõem coordenar os meios de caráter do Estado, para a realização de objetivos socialmente relevantes e politicamente determinados. Logo, as políticas públicas são entendidas como instrumentos para a efetivação de direitos fundamentais da sociedade.

Então, as políticas públicas consistem nos instrumentos de ação da Administração Pública, como um conjunto de indicadores executados pelo Estado, que tem a capacidade de efetivar os direitos fundamentais no Estado Democrático de Direito. Logo, a fundamentação mediata das políticas públicas, o que justifica o seu surgimento, é a existência dos direitos sociais – no rol dos direitos humanos básicos, aqueles que se materializam por meio de prestações positivas do Estado (BUCCI, 2004).

Nessa perspectiva, conforme assinalado por Saravia (2006) as políticas públicas são estratégias que apresentam diversas finalidades, todas elas almejadas de alguma forma pelos diferentes grupos que compõem o processo decisório. Sendo o objetivo final de tal dinâmica – o fortalecimento da democracia, justiça social, a preservação do poder e a felicidade do povo - constituindo elemento norteador comum em variadas ações que integram determinada política. Em uma ótica operacional, pode-se dizer que constitui um sistema de decisões públicas direcionadas para ações ou omissões preventivas ou corretivas, cuja finalidade é manter ou transformar a realidade dos setores da sociedade, através de metas e estratégias e alocação de recursos necessários para alcançar esse fim.

Isso posto, segundo Souza (2006) as políticas públicas buscam simultaneamente "fazer o governo entrar em ação" e/ou analisar suas ações e, quando necessário, sugerir mudanças na direção ou caminho dessas ações. A formulação de políticas públicas representa o período em que governos democráticos refletem as metas e plataformas eleitorais em programas e ações que causarão resultados ou mudanças no mundo real.

Assim sendo, as questões que são adotadas pelos governos constituem o centro da política pública, estando relacionados a concepções ideológicas, compromissos com o funcionalismo público, influências de grupos sociais, empresas, pela cultura, saúde, educação, acesso à justiça.

A partir das definições sobre políticas públicas, Souza (2006) destaca e sintetiza as principais características que constituem uma política pública: a distinção entre o que o governo tem a intenção de fazer e o que de fato executa; envolve diversos atores e graus de decisão, embora seja concretizada por meio dos governos, não é necessariamente limitada a atores formais, pois os atores informais são também importantes; a política pública é extensiva, uma vez que não se limita a leis e regras; a política pública em geral é uma atividade orientada com objetivos a serem alcançados; ainda que tenha impactos de curto prazo, é uma política de longo prazo e por fim, a política pública inclui processos consecutivos, posteriores à sua decisão e proposição, implicando na implementação, execução e avaliação.

Dessa forma, uma política pública tem como componentes comuns a institucionalidade, o poder decisório, comportamental e causal. Uma vez que, parte da autoridade formal, legalmente constituída, atende a um conjunto de decisões, relacionadas aos meios e fins com curto ou longo alcance, em um cenário característico, para solução de problemas e demandas, a partir da tomada ou não de ação, que resultam em produtos que têm impacto no âmbito político e social.

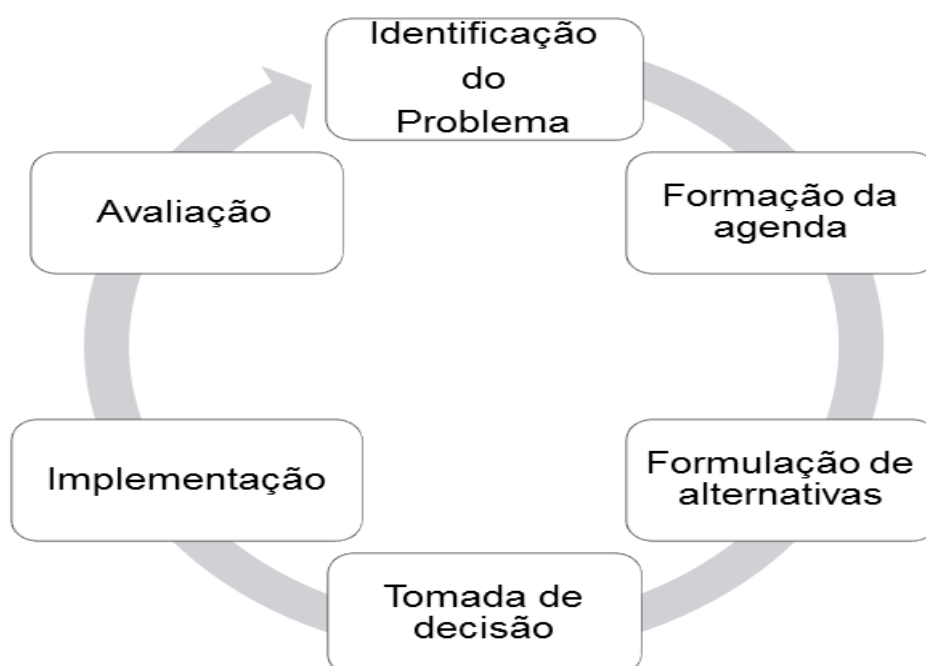
Portanto, se observa que a definição sobre o conceito de política pública, pode ser mais ampla, ao considerar o que o governo pode ou não fazer, e ao mesmo tempo mais restrita no sentido de um programa de ação específico. Os elementos e características principais, o processo de elaboração, efetivação e avaliação dependerá do contexto em que a política pública está inserida.

O processo de elaboração de uma política pública é também chamado de ciclo de políticas públicas, este ciclo compreende um esquema que viabiliza a visualização e interpretação que organiza a vida de uma política pública em etapas sequenciais e interdependentes. No entanto, não se configura em um padrão, o ciclo de políticas públicas não é um processo fechado que segue ordenadamente todas as etapas, por vezes elas se alternam, apresentam-se misturadas (SECCHI, 2010).

4.2 Ciclo de Políticas Públicas

Antes de se materializar, a política pública segue um processo obedecendo a estágios que consistem na formulação, implementação e avaliação. Que se desdobra em etapas que formam o ciclo de políticas públicas que compreendem: a) identificação do problema; b) formação da agenda; c) formulação de alternativas; d) tomada de decisão; e) implementação; f) avaliação. Como pode ser observado na figura 3:

Figura 3 - Ciclo de Políticas Públicas



Fonte: SECCHI, 2010.

Optou-se por abordagens mais recentes sobre o tema, nesse viés, entende-se que o ciclo da política pública segue um percurso que é sucessivo, dinâmico e interligado. Essa estrutura permite visualizar e interpretar como se organizam as políticas públicas, apreender esses processos assegura a qualificação das políticas públicas, ajustando a suas particularidades. Não se deve considerar a abordagem do ciclo de maneira rigorosa em etapas sequenciais, pois as etapas podem se alternar.

O primeiro estágio do ciclo de políticas públicas compreende na identificação, percepção do problema público, uma política pública nasce para contrapor a um problema público, seja ele objetivo (visível, palpável) ou socialmente construído. Ou

seja, nesse estágio ocorre o reconhecimento de um problema que são incorporados na agenda dos atores sociais. Dessa forma, o analista de política pública ao receber a demanda para análise de uma política pública é porque um problema público foi identificado e entrou na agenda de algum ator político, seja ele o governante, o político, um grupo empresarial, um sindicato ou um meio de comunicação (SECCHI, 2016).

Em síntese, a identificação do problema designa o reconhecimento do problema e a necessidade de se posicionar a respeito, que se mobilizam em buscar soluções para as problemáticas identificadas.

Segundo Secchi (2016), um problema público tem origem em três situações: 1) deterioração do status quo: quando o ambiente público é acometido por algum enfraquecimento ou trauma real, como por exemplo, a estagnação econômica nacional, a sonegação de tributos estaduais ou um desastre natural; 2) perceber a oportunidade de melhoria: quando a conjuntura ideal se distancia do status quo com uma melhoria, seja por um avanço tecnológico, seja pela visualização de melhores práticas de mercado, sucesso em modelos de gestão pública; surgimento de uma nova vacina; 3) mudanças na percepção das pessoas: quando ocorre mudanças nas percepções intersubjetivas de determinado problema, quando as concepções mudam e algumas práticas tornam-se inaceitáveis, e tomam conta na consciência coletiva.

O segundo estágio seria a formação da agenda, que é entendida como a fase em que é realizada a difusão da percepção do problema para outros grupos da sociedade, em meios de comunicação, políticos, governantes e formadores de opinião, levando o problema público à condição de requerer a intervenção pública. A formulação da agenda apresenta um conjunto de problemas ou temas relevantes, que podem ganhar forma de programa de governo, planejamento orçamentário, estatuto partidário ou lista de assuntos que determinado grupo considere relevante (SECCHI, 2010).

O processo de formação da agenda é uma construção permanente, pois traz questões de debates e repercussão pública, em que cada grupo social, governo, sindicatos, empresas, partidos políticos, congresso, tem em suas agendas temáticas que são prioritárias dentro dos seus próprios interesses.

A formulação de alternativas surge a partir da definição da agenda, nessa etapa são formuladas as alternativas de política para o enfrentamento do problema identificado anteriormente. São estabelecidos os mecanismos, objetivos e estratégias e cada alternativa para a solução do problema. Nesse estágio é o momento de definir quanto ao modo de solucionar o problema político, em que serão selecionadas as alternativas (SECCHI, 2010).

A formulação da política pública é o momento da definição quanto à maneira de solucionar o problema político, selecionando-se uma das alternativas oferecidas pelos diferentes atores envolvidos desde a identificação do problema, formação da agenda. Assim sendo, a formulação da política, inclui a escolha e especificação da alternativa considerada mais conveniente, seguida de declaração que explicita a decisão adotada, definindo seus objetivos e seu marco jurídico, administrativo e financeiro (SARAVIA, 2006; SECCHI, 2010). É uma fase em que ocorrem acordos, negociações e até mesmo conflitos entre os agentes envolvidos.

Secchi (2016, p.30) destaca a necessidade e a importância de realizar a análise da política pública para que se construa a fundamentação técnica ou política, para garantir a legitimidade e força argumentativa mesmo que já se tenha definido qual alternativa escolhida a ser implementada, uma vez que é o estágio que antecede a tomada de decisão.

A quarta fase compreende a tomada de decisão, que representa o estágio em que os interesses dos atores sociais são equacionados e as intenções, objetivos e técnicas para a solução do problema são expostos (SECCHI, 2010).

Posteriormente ocorre a fase de implementação da política pública, é quando são produzidos os resultados concretos da política pública, momento em que entram em ação. Consiste no planejamento e organização do aparato administrativo e dos recursos humanos, financeiros, materiais e técnicos necessários à implementação efetiva da política. Trata-se da organização e desenvolvimento de todos os planos, programas e projetos que permitirão a sua execução (SARAVIA, 2006; SECCHI, 2010). Isto é, a implementação da política é a materialização das respostas para os problemas que foram identificados, deliberados pela agenda decisória, que serão tratados a partir dos instrumentos definidos na etapa anterior. Nesse estágio, podem ser demandadas novas decisões e redefinições, pois são identificados obstáculos que dificultam a execução.

Secchi (2010) aponta como exemplos de instrumentos de implementação de política pública: regulamentação, legalização, impostos, subsídios, prestação de serviço público, transferências de renda, campanhas e concursos.

Por fim, no último estágio ocorre à avaliação da política pública, em que o “processo de implementação e o desempenho da política pública são examinados com o intuito de conhecer melhor o estado da política e o nível de redução do problema que a gerou”, a partir de critérios, indicadores e padrões, que podem se referir ao a economia na utilização de recursos, os recursos utilizados e a produtividade, a adequação da execução utilizando métodos pré-estabelecidos, a eficácia e equidade. (SECCHI, 2010). Nesse momento é realizada a análise para a produção do parecer sobre as fases antecedentes, avaliando se o problema foi solucionado ou minimizado.

4.3 As políticas públicas judiciárias

O procedimento de implementação de uma Política Pública depende do desempenho dos Poderes Executivo e Legislativo e atores sociais em sua elaboração e na delimitação de estratégias para garantir a efetividade de direitos constitucionais, como o acesso a acesso à educação, à saúde, ao trabalho, à moradia, ao lazer, à segurança, entre outros (SALES, 2018).

No entanto, diante da crescente reivindicação para a garantia e prestação de direitos, houve um alargamento da esfera de atuação do Estado que, além de assegurar as liberdades individuais, também tinha que implementar direitos de cunho social. Uma vez que os direitos sociais passam a ser garantidos por meios legais, a discussão sobre a implementação de políticas públicas vai se infiltrando no Sistema Judiciário (BUCCI, 2004).

É importante, no entanto compreender que a atuação do Sistema Judiciário no âmbito das políticas públicas pode ocorrer de duas formas: através da intervenção de políticas públicas elaboradas pelos Poderes Legislativo e Executivo, com a judicialização da política, quando a efetivação de um direito ocorre por meio de uma decisão judicial, o que ocorre principalmente nas esferas da saúde, educação, assistência social e recentemente nas decisões ligadas a pandemia da Covid-19, diante de conflitos ou omissão dos outros poderes.

A outra linha de atuação consiste quando o próprio judiciário elabora e promove uma política pública judiciária, atuando em uma função que não lhe é específica, uma vez em que cabe primordialmente ao Poder Executivo, na condição de responsável pela prática de atos relacionados à administração em geral, a formulação de políticas públicas (COSTA, 2019).

Em vista disso, embora não seja a principal competência o planejamento e execução de políticas públicas, o Poder Judiciário, tem representado como um dos principais atores nesse cenário institucional. Dessa forma, certas questões de cunho político e social, de grande repercussão, geralmente decididas pelo Poder Executivo e Legislativo, passam a ganhar notoriedade no campo judicial, como consequência o judiciário assume também um papel de maior destaque no Estado Democrático.

Nessa esteira, o acesso à justiça é um direito fundamental garantido pela Constituição de 1988, sendo simultaneamente instrumental e substantivo, abrange muito mais do que o simples acesso ao Poder Judiciário. Trata-se de um direito de justiça, que contempla a garantia de ser ouvido e de ter atendido seu pleito de reparação de um direito violado, em um tempo razoável, bem como protegido por todas as garantias legais.

O fundamento mediato das políticas públicas, o que justifica o seu aparecimento, é a própria existência dos direitos sociais – aqueles, dentre o rol de direitos fundamentais do homem, que se concretizam por meio de prestações positivas do Estado.

Diante do crescimento, sempre contínuo, das demandas perante o Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça, inovou em suas atribuições, a possibilidade deste órgão de fiscalização instituir políticas públicas no âmbito do Poder Judiciário. Dessa forma, o CNJ se consolida como órgão principal de planejamento e coordenação de políticas públicas judiciárias.

Logo, o Conselho Nacional de Justiça, através de sua representatividade, se constitui como o aparelho institucional mais adequado para o avanço de políticas específicas para o sistema judiciário, seja pelas suas competências, seja por representar as diversas divisões do sistema judicial e a sociedade civil, dando legitimidade democrática às suas decisões.

Então, entendem-se como política judiciária nacional, as políticas instituídas pelo Conselho Nacional de Justiça, de caráter contínuo ou de vigência determinada,

que impulse o desenvolvimento pelos órgãos do Poder Judiciário de programas, projetos ou ações voltadas à efetivação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário (CNJ, 2021).

O processo de implementação de políticas públicas judiciárias engloba o sistema abrangente das etapas do ciclo da política pública, abordado anteriormente, que compreende desde a identificação de um problema e o desenho de uma solução, até a implementação, o monitoramento e a avaliação das ações realizadas. Assim sendo, o ciclo de políticas públicas é judicializado, as etapas que o compõem apresentam os procedimentos que tem como objetivo, uniformizar, racionalizar e automatizar a prestação jurisdicional, assegurar e ampliar o acesso à justiça, contribuindo para a efetivação de direitos.

De acordo com o “Guia de Gestão de Política Judiciária Nacional” elaborado pelo CNJ tem-se como estágios processo de política pública: diagnóstico do problema; formação da agenda; formulação da política; planejamento da implementação; monitoramento; transparência da informação.

À vista disso para a elaboração de uma política pública judiciária nacional, é realizado o diagnóstico do problema, onde é realizada a caracterização e dimensionamento do problema que se busca solucionar. A Formação da agenda em que se inclui um problema no espaço formal de deliberação dos órgãos da justiça. Posteriormente é executada a formulação da política, onde os objetivos são definidos, assim como público-alvo, a frentes de ação, e das estruturas de governança e de gestão responsável pela execução da política. Em seguida é realizado o planejamento da implementação em que define as estratégias e ferramentas de implementação, os responsáveis pela execução, os prazos e recursos necessários, e planejamento da comunicação da política. Em sequência é realizado o monitoramento, onde são estabelecidos os parâmetros de acompanhamento e controle das ações propostas e de avaliação dos resultados a serem obtidos. E por fim, as ações de gerenciamento e divulgação de informações da política, que tem como finalidade de prestar transparência da informação das políticas públicas assegurando o acesso à informação e ao controle social sobre a execução das políticas e dos gastos públicos (CNJ, 2021).

Para dar subsídio ao processo do ciclo das políticas públicas, a Lei nº 11.364, de 26 de outubro de 2006, que dispõe sobre as atividades de apoio ao Conselho

Nacional de Justiça e dá outras providências, em seu art. 5º instaura o Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ), que tem como objetivos: desenvolver pesquisas destinadas ao conhecimento da função jurisdicional brasileira; realizar análise e diagnóstico dos problemas estruturais e conjunturais dos diversos segmentos do Poder Judiciário; fornecer subsídios técnicos para a formulação de políticas judiciárias.

No que se refere às políticas públicas judiciárias, elas são estritamente derivadas do Poder Judiciário e tem como consequência direta o princípio do acesso à justiça, com a garantia da efetivação dos princípios da eficácia e celeridade na prestação jurisdicional, uma ordem jurídica justa. Assim sendo, o Poder Judiciário conduz e administra o processo a política pública e convoca os demais atores sociais para compor a implementação da Política Judiciária Nacional.

Ainda visando aperfeiçoar as políticas judiciárias com fundamento na produção de dados e informações científicas sobre os serviços judiciários prestados o CNJ, cria a Rede de Pesquisas Judiciárias (RPJ), através da Resolução nº 462/2022, a normativa dispõe sobre regulamentação da gestão de dados, estatística e produção de pesquisas judiciárias e cria, também, os Grupos de Pesquisas Judiciárias. Considerando que o Sistema Judiciário apresenta problemas estruturais, que dificultam a prestação do serviço judicial, por meio das políticas judiciárias são realizados levantamento de dados para aprofundar o conhecimento e realizar diagnósticos, apontando as problemáticas a serem superadas no acesso à justiça e demais temáticas presentes na sociedade, revelando o esforço do Poder Judiciário na busca de soluções.

As políticas públicas judiciárias nacionais são publicadas através de resoluções que disciplinam os temas presentes na agenda e nos Planos Estratégicos Nacionais do Poder Judiciário, que se desdobram no sistema nacional em todos os segmentos e órgãos do judiciário.

4.3.1 A Resolução nº 335/2020 do Conselho Nacional de Justiça

No cumprimento do seu papel, o Conselho Nacional de Justiça no dia 29 de setembro de 2020 instituiu através da Resolução nº 335/2020 a Política Pública Judiciária Nacional para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico, criando a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br), mantendo-se o

sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça.

Essa resolução está fundamentada nas diretrizes da Lei 11.419/2006 que dispõe sobre a informatização do processo judicial, com o uso de meio eletrônico para tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais, sendo a regulamentação atribuição dos órgãos do Poder Judiciário, reconhecendo ainda como benefícios a celeridade da tramitação nos meios eletrônicos em substituição dos processos físicos e a racionalização dos recursos orçamentários do Sistema Judiciário, além de atender a agenda ambiental.

A resolução nº 335/2020 no portfólio das políticas judiciárias se situa no eixo temático da prestação jurisdicional, uma vez que considera as ações dos órgãos da justiça em promover o acesso à justiça. Integra o programa da Justiça 4.0 que visa a modernizar o sistema judiciário nacional através da inovação e tecnologia, adotando a transformação digital, gestão da informação judiciária e transferência de conhecimento entre os tribunais do país.

Essa política pública ainda vem atender o macrodesafio da agilidade e produtividade na prestação jurisdicional, para o período de 2021-2026 identificado pelo Poder Judiciário, que consiste em uma das problemáticas que serão objeto de atuação sistemática dos tribunais e Conselhos de Justiça para aprimoramento dos serviços judiciais. Esse macrodesafio tem por escopo a materialização da prática judiciária e ações para a razoável duração do processo, isto é, assegurar a efetividade e agilidade da prestação jurisdicional, com segurança jurídica e dos procedimentos na tramitação dos processos e a elevação da produtividade dos magistrados e servidores.

Na agenda dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), a resolução consente com o objetivo 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes, que tem como meta a promoção de sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis.

Atendendo aos objetivos do judiciário, a política judiciária nacional da resolução nº 335/2020 parte da necessidade dos tribunais brasileiros e demais órgãos da justiça empenhar-se em adotar, cooperar e compartilhar soluções tecnológicas independentes de provedores privados, para assegurar a administração

da jurisdição digital, a partir da geração da plataforma digital criando uma identidade única para o Poder Judiciário brasileiro, seguindo padrões de acessibilidade, facilidade do uso para atender a sociedade com maior efetividade.

Dessa forma, a plataforma tecnológica foi definida como uma política pública judiciária nacional, com essa resolução o principal objetivo do Poder Judiciário é a modernização da Plataforma do Digital do Poder Judiciário (PDJP), consolidando e ampliando o Processo Judicial Eletrônico (Pje).

Atualmente a resolução nº 335/2020 integra um projeto maior do Poder Judiciário, conhecido como Programa Justiça 4.0, que em conjunto com outras resoluções e portarias, oferecem suporte e apresentam critérios, requisitos para a implementação de políticas públicas judiciárias nacionais que visam conduzir o Poder Judiciário e o acesso à justiça a era digital.

Nessa ótica, foi instituída a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud) como a fonte primária de dados do Sistema de Estatísticas Judiciais e tem como finalidade conferir maior transparência, eficiência e fortalecer a capacidade de pesquisas jurisdicionais, que são fundamentais para a elaboração de políticas públicas judiciárias.

O DataJud é um repositório nacional único e automático que reúne as informações de domínio público, abrange as informações e indicadores dos processos em tramitação no país, reúne o volume de ações, a identificação dos processos, dados das partes envolvidas, o assunto, movimentação dos processos. Por meio desse sistema de dados é possível realizar diagnósticos completos sobre o acesso à justiça, quanto ao tempo, fluxo e identificação de gargalos, quantidade de processos novos, baixados, pendentes, julgados e conclusos, por cada segmento da justiça, tribunal, grau e órgão. E ainda quantas decisões, despachos e audiências que foram realizados. É possível ainda visualizar a taxa de desempenho da justiça, através da taxa de congestionamento, que apresenta o percentual de processos sem solução o sistema é atualizado diariamente apresentado dados quantitativos demonstrados em ranking.

O DataJud, ao reunir essas informações, com os dados estatísticos diários detalhados, organizados e sistematizados, viabiliza a identificação de problemáticas no acesso à justiça. Esse sistema é uma importante ferramenta do Poder Judiciário, pois oferece subsídios fundamentais para a gestão judiciária, além de orientação e

elaboração de políticas públicas judiciárias nacionais, como é o caso do programa Justiça 4.0.

4.4 Programa Justiça 4.0: Inovação e Efetividade na Realização da Justiça para Todos

O Programa Justiça 4.0 - Inovação e efetividade na realização da justiça para todos – é uma parceria entre o Conselho Nacional de Justiça, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e Conselho de Justiça Federal (CJF) e com apoio do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Superior Tribunal de Justiça (STJ) e Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) e tem como missão integrar o Poder Judiciário a era digital, incorporando tecnologias para o acesso à justiça em consonância com as demandas da sociedade em rede que cada vez mais conectada. Partindo desse princípio o Programa Justiça 4.0 tem como principal objetivo promover o acesso à justiça com eficiência, efetividade e transparência do sistema de processo judicial eletrônico, essas ações estão no contexto de inovação e tecnologia para prestação jurisdicional.

A pandemia da Covid-19 provocou mudanças inesperadas na vida das pessoas, as restrições de contato social, imprescindíveis para reduzir a disseminação do vírus, também afetaram a rotina de trabalho, a prestação de serviços, logo foi necessário se adaptar a essa nova realidade. As ferramentas e dispositivos tecnológicos foram fortes aliados nesse período, as instituições públicas e privadas ampliaram consideravelmente investimentos e o uso de recursos tecnológicos, não sendo diferente no Poder Judiciário, que vem passando por um processo de modernização, voltadas para se adaptar ao mundo digital, transformando, adaptando as rotinas de trabalho e a prestação jurisdicional, utilizando para isso de ferramentas de inteligência artificial. Ao promover soluções digitais colaborativas às atividades dos tribunais estão sendo automatizados, o trabalho dos servidores, magistrados e advogados é otimizado, facilitando o acesso pela população à justiça, tornando a prestação jurisdicional menos burocrática.

Nesse contexto, de acordo com o Conselho Nacional de Justiça, o programa Justiça 4.0 atua em quatro eixos: inovação e tecnologia, gestão de informação e políticas judiciárias, prevenção e combate a corrupção e a lavagem de dinheiro e recuperação de ativos e fortalecimento de capacidades institucionais do CNJ. O CNJ

atua na formulação de questionários que possibilitam a coleta de dados desses crimes juntos aos tribunais.

Dentro desses eixos o programa se caracteriza por tornar a justiça brasileira inovadora ao propor o uso e o desenvolvimento de tecnologias disruptivas e mais eficiente ao automatizar as atividades dos órgãos da justiça, aproveitando melhor os recursos humanos e materiais, aumentando a produtividade, reduzindo custos, melhorando a prestação de serviços. Torna a justiça ainda mais inteligente, por ser capaz de extrair, gerenciar e armazenar dados de tribunais de todo o país subsidiando a implementação de políticas judiciais baseadas em evidências. É colaborativa, em razão de que fornece plataformas nacionais que permite aos tribunais compartilhar soluções técnicas, adaptá-las às suas necessidades e evitar a duplicação de iniciativas para as mesmas demandas. Outra característica é a integração, pois materializa a política nacional da gestão do processo judicial eletrônico e permite o compartilhamento de sistemas entres tribunais do país e ao divulgar as informações em painéis abrangentes, que permitem o monitoramento das ações do CNJ de fácil acesso tanto para o sistema de justiça, como pela sociedade em geral.

Portanto, o Programa Justiça 4.0 reúne uma série de políticas judiciárias nacionais de caráter tecnológico, voltadas para a prestação jurisdicional, destacadas no quadro a seguir:

Quadro 2 - Resoluções que integram o Programa Justiça 4.0

Dispositivo	Ação
Resolução Nº 331/2020	Instituiu a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud)
Resolução nº 335/2020	Cria a Plataforma Digital do Poder Judiciário brasileiro
Resolução nº 337/2020	Determina a instalação de salas de videoconferência
Resolução nº 345/2020	Institui o Juízo 100% Digital
Resolução nº 372/2021	A adoção do Balcão Virtual

Fonte: CNJ, 2022.

Esse conjunto de resoluções editadas pelo Conselho Nacional de Justiça constitui um microssistema do sistema jurídico brasileiro específico de Justiça Digital (PORTO, 2021). Dessa forma, observa-se que o Programa Justiça 4.0 busca criar

soluções e alternativas digitais que facilitem o acesso à justiça e a prestação de serviços, impulsionando a transformação digital do Poder Judiciário.

4.4.1 Plataforma Digital do Poder Judiciário

A implementação da Plataforma Digital do Poder Judiciário, veio para solucionar um dos obstáculos que impediam o desenvolvimento digital do Poder Judiciário, a diversidade de sistemas eletrônicos de tramitação processual que os tribunais do país tinham. A partir da Lei nº 11.419 que dispõe sobre a informatização do processo judicial e admite “o uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais”, cada tribunal passou a criar seus sistemas próprios de processo eletrônico, criando uma grande variedade de sistemas, que não se comunicavam. No caso do Tribunal de Justiça do Amapá, o sistema desenvolvido é o “Tucujuris”. O desenvolvimento paralelo de sistemas pelos tribunais gerou grande variedade de plataformas, que não apresentam padronização entre as interfaces e operação dos sistemas, dificultando o trabalho dos usuários.

Em busca de uma solução o CNJ cria o Processo Judicial Eletrônico (Pje), que consiste em uma plataforma digital que permite o acompanhamento do trâmite processual de forma padronizada, no entanto, os tribunais do país para atender suas necessidades locais, fizeram adaptações no sistema, criando novamente derivados sistemas que diferiam do modelo nacional formando uma espécie de arquipélago dos tribunais, em que os tribunais continuavam isolados.

Inicialmente havia entre os 92 tribunais do país, 36 sistemas ativos existentes. Com a criação da PDPJ, cujo seu principal objetivo é conectar todos os sistemas, integrando os diferentes sistemas em uma única plataforma, solucionando a questão da pluralidade de versões do Pje. A PDPJ permite o compartilhamento de funcionalidades pelos tribunais de todo do país, podendo ser adaptadas dentro da realidade de cada tribunal, então cria um ambiente de um trabalho colaborativo junto a outros tribunais e o CNJ.

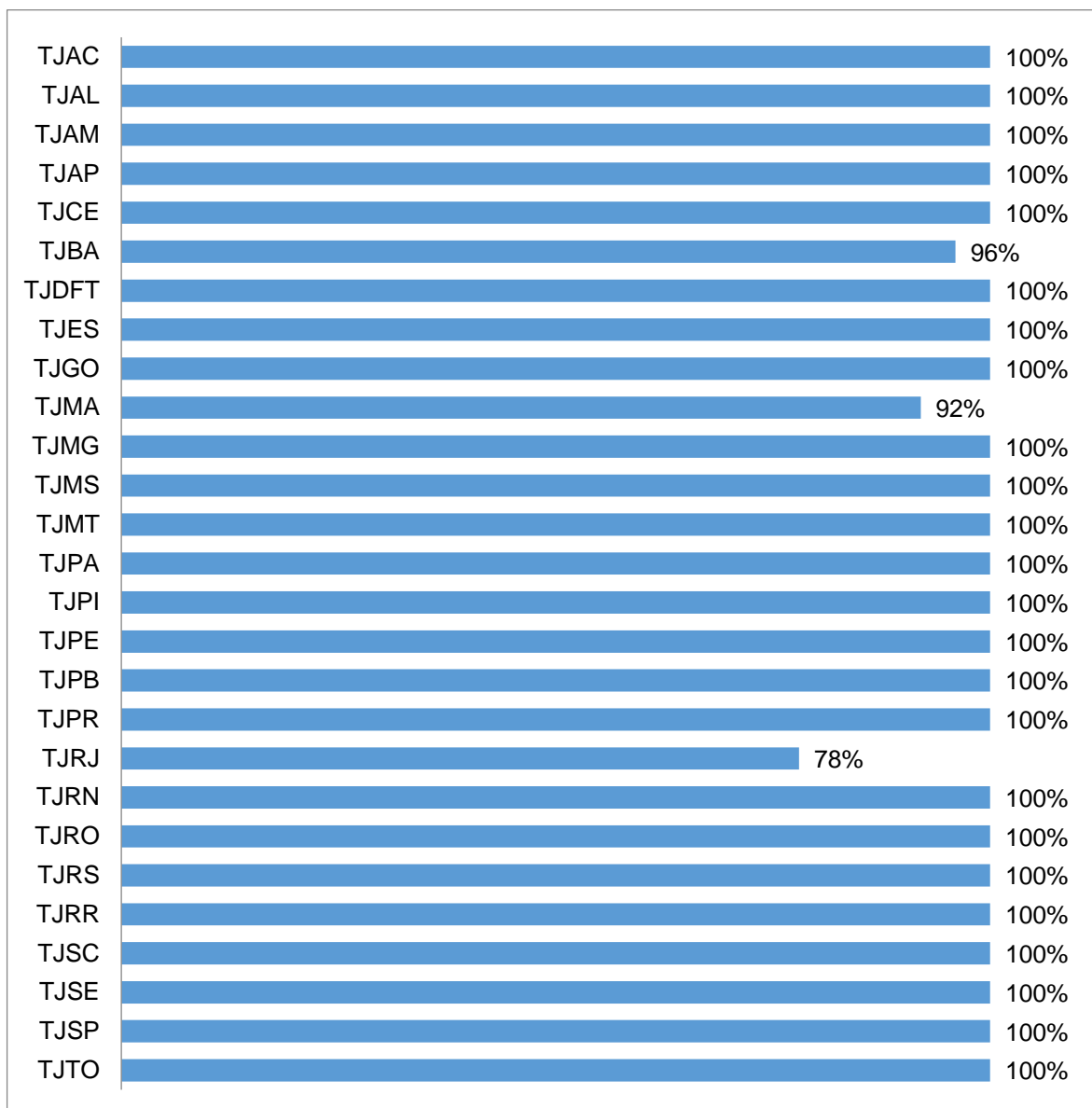
Nessa plataforma está agrupada uma série de serviços, os interessados tem acesso à consulta e andamento de processos, despachos, decisões, sentenças e entre outras funcionalidades, com acesso em nuvem, com efeito, gera economia dos recursos, racionalidade na aquisição e utilização de materiais, uma vez que proíbe a

contratação de qualquer sistema privado e viabiliza o compartilhamento de recursos humanos e materiais em prol de todo sistema de justiça.

Atualmente, no quadro nacional de acordo com o Painel de Monitoramento da Justiça 4.0 dos 92 tribunais existentes, considerando a justiça federal, estadual, eleitoral, militar e superior 85 tribunais estão integrados a PDPJ. No âmbito da justiça estadual dos 27 tribunais do país, 24 tribunais estão totalmente integrados a plataforma, como demonstra o gráfico 4, que indica o percentual de integração dos tribunais a Plataforma Digital do Poder Judiciário, o que revela a forte adesão e adaptação dos tribunais a PDPJ, em que apenas os Tribunais da Bahia, Maranhão e Rio de Janeiro ainda não alcançaram 100% à integração, visto que a implantação não ocorre de forma imediata e concomitante e vai depender da estrutura e cultura do tribunal.

Ressalta-se que a PDPJ-Br não descarta os sistemas existentes e em uso pelos tribunais do país, os sistemas são incorporados e disponibilizados pela plataforma, com o condicionante de que os próximos desenvolvimentos, atualizações sejam realizados de forma colaborativa, impossibilitando a duplicação de iniciativas para atender às mesmas demandas.

Gráfico 3 - Indicadores da integração a PDPJ



Fonte: CNJ, 2022.

Assim sendo, a PDPJ fundamenta as bases e as diretrizes para a transformação digital do judiciário, sendo a política central que foi ampliada com as demais resoluções, sendo definida como uma política pública em que estão disponíveis diversos serviços que modernizam e buscam melhorar a prestação jurisdicional.

Uma forma de consolidar as informações e realizar a integração dos sistemas judiciais dos tribunais de justiça estaduais brasileiros para a PDPJ é a Plataforma Codex, desenvolvida pelo Tribunal de Justiça de Rondônia em parceria com o CNJ, trata-se de um sistema que funciona em um repositório centralizado, que consolida

os dados dos processos, conteúdo de peças e de documentos estruturados, reunindo dados dos sistemas estaduais, PJe e Sistema Eletrônico de execução unificado (SEEU). Com adoção do Codex a tramitação dos processos judiciais eletrônicos ocorrerá exclusivamente por meio da plataforma.

A plataforma Codex tem diversas aplicações que compreendem a produção de gráficos de análise, implementação de pesquisas inteligentes e unificadas, alimentação automatizada do DataJud, e a criação de modelos de inteligência artificial (A.I), aprimorando a gestão do processo judicial eletrônico. O sistema Codex está interligado a 79 tribunais brasileiros, no segmento da justiça estadual apenas 17 estão 100% integrados, ou seja, em alguns tribunais ainda estão em fase de transição. Com a integração de dados vão subsidiar a transformação digital do Poder Judiciário.

4.4.2 Juízo 100% Digital

O desenvolvimento do processo judicial eletrônico e a integração a Plataforma Digital do Poder Judiciário tornaram possível mudanças significativas na gestão administrativa judiciária, nessa perspectiva é criado o Juízo 100% Digital, que tem como base a diversificação dos canais de atendimento ao jurisdicionado, pois permite que a tramitação dos atos processuais ocorra unicamente por meio virtual e remoto.

Com o juízo 100% digital a presença do jurisdicionado presencialmente nos tribunais passa a ser prescindível, uma vez que os atos processuais poderão ser executados unicamente em meio virtual e remoto, conectados a Internet. Sendo aplicado para as notificações, audiências e sessões de julgamento, que deverão ocorrer exclusivamente por videoconferência.

A adesão ao Juízo 100% digital é facultativo para as partes envolvidas e advogados, em que ambas as partes devem optar pela tramitação virtual do processo. Os órgãos do judiciário disponibilizam infraestrutura com sala, computadores com conexão com a internet para garantir o atendimento, oferecendo ainda atendimento ao público remotamente por telefone, e-mail, chamadas de vídeo, aplicativos de mensagens.

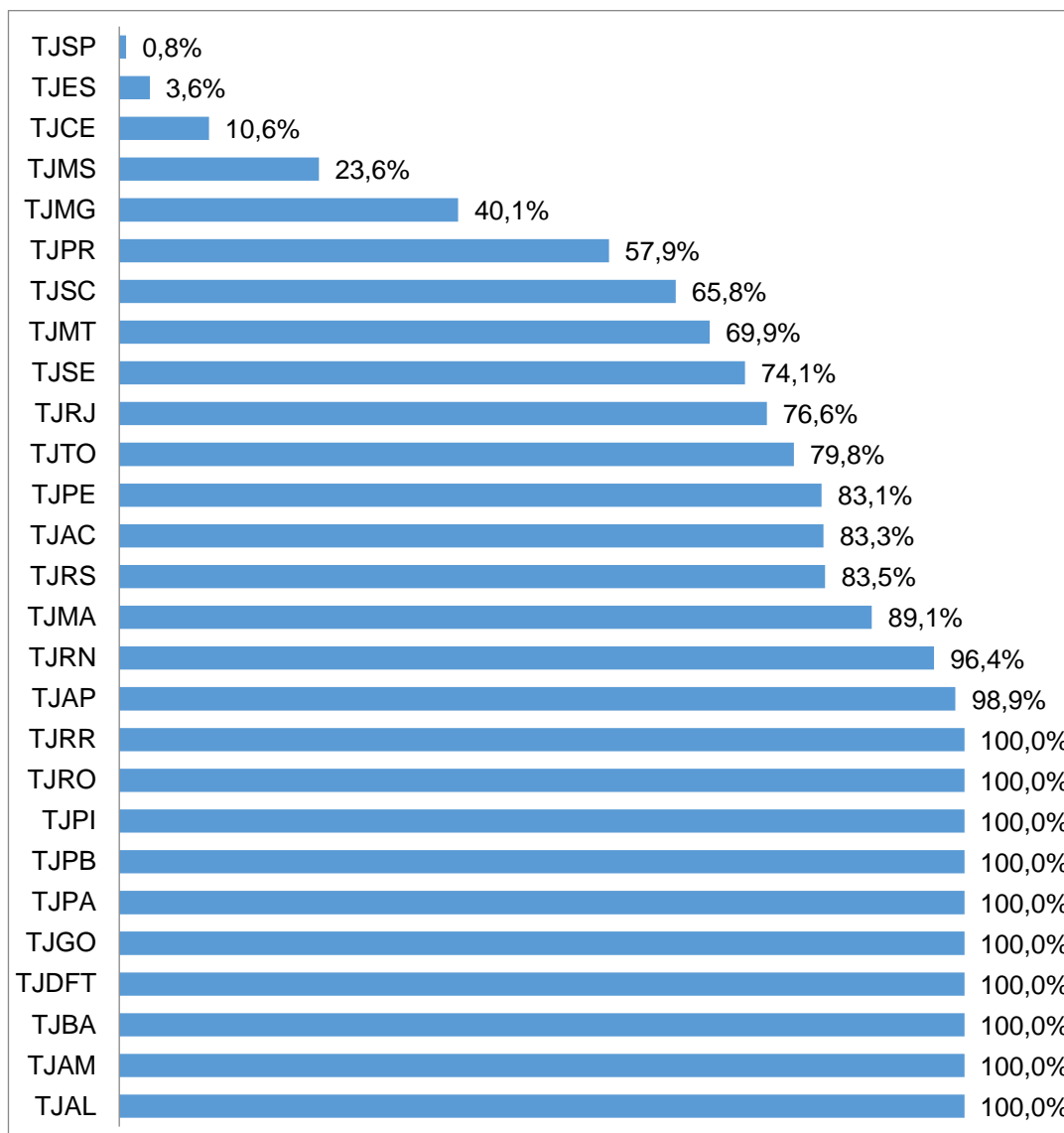
O Mapa de Implantação da Justiça 100% Digital do CNJ aponta que essa política se materializou em 15.972¹⁰ serventias em todos os ramos da justiça do país correspondendo a um percentual de 67,3% de unidades judiciárias que já implantaram o dispositivo. Em nível da justiça estadual das 16.144 existentes 9.413 serventias, 58,3%, já adotaram o juízo 100% digital.

O gráfico 4, demonstra o percentual de implantação do juízo 100% digital no âmbito da justiça estadual, observa-se que existe uma disparidade no nível percentual de implantação da política, apenas os tribunais dos estados de Roraima, Rondônia, Piauí, Paraíba, Pará, Goiás, Distrito Federal, Bahia, Amazonas e Alagoas atingiram 100% o estabelecimento do juízo digital.

O baixo índice de alguns tribunais, como o de São Paulo é explicado pela política estar sendo adotada de forma experimental e ainda não atingiu todas as serventias e ainda há questão da simetria dos tribunais, por se classificarem em tribunais de médio e grande porte e estão localizados em estados com maior concentração demográfica atendendo a maior parcela da população brasileira e com o maior número de unidades judiciárias do país, possuem mais dificuldade em implantar a política.

¹⁰ Dados do Mapa de implantação do Juízo Digital de Outubro de 2022.

Gráfico 4 - Percentual de serventias com Juízo 100% Digital



Fonte: CNJ, 2022.

Observa-se que embora o percentual baixo de implantação em alguns tribunais o juízo 100% digital é uma realidade presente em todo o país em diferentes proporções, representando o uso da tecnologia, em busca da eficiência e celeridade na prestação jurisdicional.

O balcão virtual é uma ferramenta do juízo 100% digital e se configura em mais uma política para expandir o atendimento virtual, pois permite o atendimento imediato aos jurisdicionados e advogados, por servidores das unidades judiciárias durante o expediente, valendo-se do uso de ferramenta de videoconferência disponibilizadas pelos tribunais. O balcão virtual é uma alternativa ao atendimento presencial que foi incorporada à rotina judiciária através de políticas públicas.

O atendimento no balcão virtual é semelhante ao que é realizado presencialmente, apenas ocorre remotamente, por meio da disponibilização pelos tribunais em seus sítios dos contatos eletrônicos, endereços das salas de videoconferência, com acesso direto e imediato às secretarias das unidades judiciárias. Dessa forma, as partes, advogados terão acesso a atendimento por um servidor durante o horário fixado para o atendimento. Essa ferramenta pode ser utilizada para fornecer informações sobre a tramitação processual e de eventuais pendências cartorárias, sendo proibida a exibição de qualquer peça dos autos.

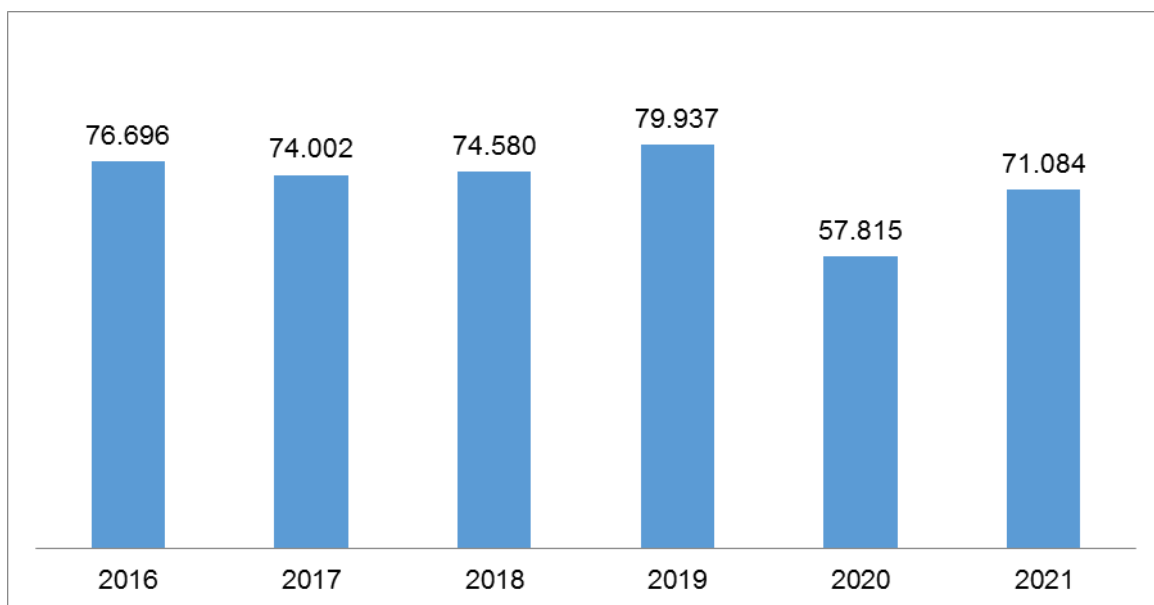
A taxa de adesão e cumprimento da implantação do balcão virtual no seguimento da justiça estadual, de acordo com os dados do CNJ do Painel de acompanhamento de cumprimento de resoluções é de 100% em todos os tribunais do país, o que demonstra que a política foi adotada integralmente em todos os estados.

Conforme o exposto, o Poder Judiciário brasileiro incorporou através de resoluções que se configuram em políticas públicas judiciárias nacionais à prestação jurisdicional uma série de ferramentas tecnológicas e de inteligência artificial, promovendo soluções digitais para servir a população com uma justiça mais eficiente e célere, tendo como objetivo aprimorar o desempenho e produtividade da justiça e dos servidores, dessa forma, após ter-se, apresentado as diretrizes dessas políticas judiciárias, traçado o quadro nacional a seguir será dissertado sobre a implantação dessas políticas no Tribunal de Justiça do Amapá.

4.4.3 A Implantação das Políticas Públicas Judiciárias Nacionais no Tribunal de Justiça do Amapá

Tratando-se especificamente do Tribunal de Justiça do Amapá considerando as demandas judiciais que recebe e a sua estrutura de pessoal, atualmente é classificado como um tribunal de pequeno porte. Até agosto de 2022 segundo dados do Dajud, possuía um total de 110.273 processos tramitando na justiça amapaense. Considerando a série histórica apresentada no gráfico 5, o número de novos casos representado pelas colunas, é um valor recorde no volume de ações judiciais, uma vez é possível observar um crescimento em relação a anos anteriores.

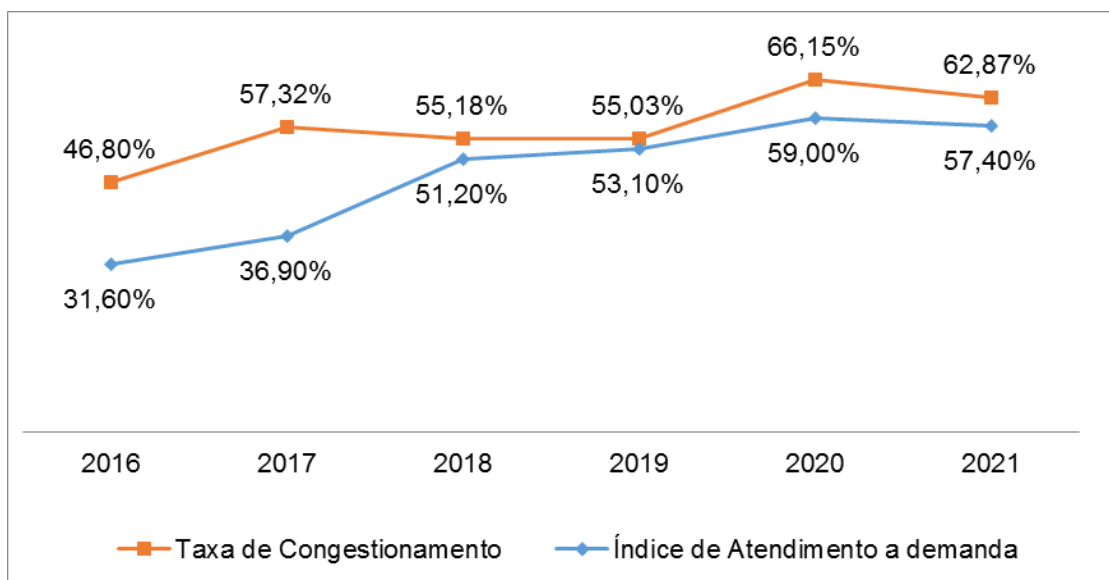
Gráfico 5 – Número de novos casos



Fonte: CNJ, 2022.

A taxa de congestionamento - indicador de desempenho que mede a efetividade de um tribunal - é de 62,87%, apresentada pelo gráfico 6, é considerado alto para a estrutura do tribunal, o ideal é que fique abaixo de 50%, pois quanto maior o índice, maior a dificuldade do tribunal em lidar com os acervos de processos. Observa-se que o índice de atendimento a demanda não acompanha a taxa de congestionamento, ficando historicamente abaixo do necessário para conseguir diminuir a taxa de congestionamento.

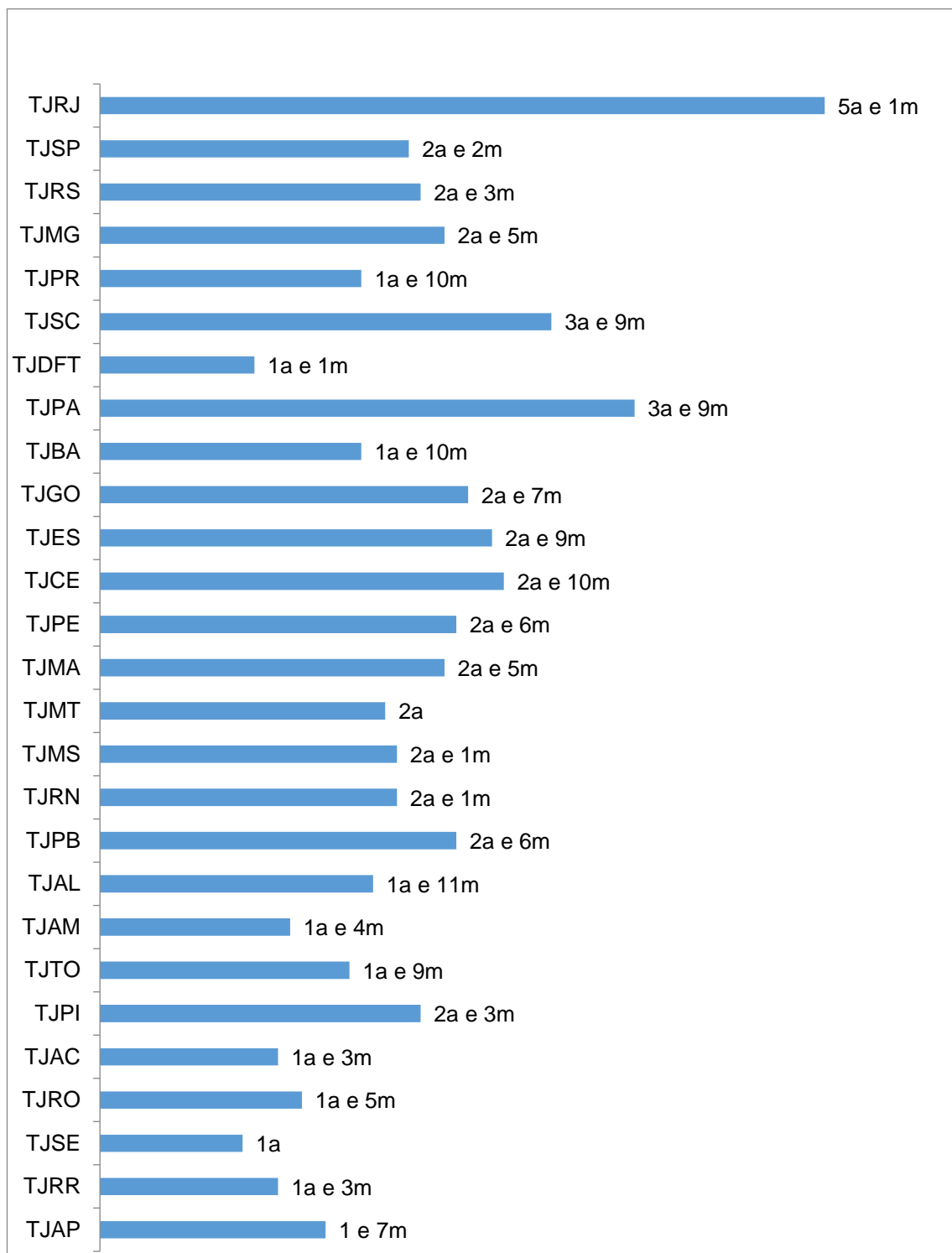
Gráfico 6 - Taxa de Congestionamento e Índice atendimento a demanda



Fonte: CNJ, 2022.

No entanto, mesmo com um alto estoque processual, alta taxa de congestionamento e índice de atendimento a demanda abaixo do ideal, o Tribunal de Justiça do Amapá é um dos mais céleres do país, o tempo médio de tramitação é de um ano e sete meses para processos pendentes, como pode ser observado no gráfico 7, que apresenta o tempo médio de tramitação dos tribunais do país.

Gráfico 7 - Tempo de tramitação de processos pendentes



Fonte: CNJ, 2021

Considerando os indicadores, este cenário é um exemplo no qual que as políticas públicas judiciárias são elaboradas e fundamentadas no compromisso com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional. Uma vez que o Brasil é um país com dimensões continentais e grandes disparidades socioeconômicas, com esses

diagnósticos é possível nortear os planos de adesão e integração as políticas nacionais, procurando proporcionar à sociedade serviço jurisdicional mais célere, com maior eficiência e qualidade.

Dessa forma, o Tribunal de Justiça do Amapá desde a sua implantação, vem inovando na gestão judiciária e na prestação jurisdicional e seguindo as determinações do Conselho Nacional de Justiça adotando as políticas públicas judiciárias no tribunal. O TJ-AP é destaque por ser o primeiro tribunal a aderir ao Programa Justiça 4.0, o programa é constituído por uma série de iniciativas, que estão sendo ou já foram efetivadas integralmente pelo tribunal para promover o acesso à justiça utilizando ferramentas tecnológicas e de inteligência artificial.

Para materializar as políticas públicas judiciárias da esfera digital é fundamental a integração dos processos judiciais eletrônicos em uma única plataforma, que foi estabelecida pela resolução nº 335/2020 do CNJ, com a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br). O TJ-AP evidencia-se ao possuir 100% dos processos eletrônicos, o que facilitou a sua integração a plataforma, de tal modo, conforme o exposto na tabela 6, que demonstra o nível de integração a PDPJ-Br. O Amapá é um dos poucos estados que estão atendendo integralmente na plataforma nacional.

Tabela 6 - Integração a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro

Acervo	Percentual do acervo nacional	Integrados ao Codex	Integrados a PDPJ	Não integrados	Percentual de integração
118.918	0,18%	118.912	118.912	6	99,99%

Fonte: CNJ, 2022.

Observa-se que a maior parte do acervo processual do TJ-AP está integrada a plataforma nacional. Para isso, foi assinado termo de cooperação técnica entre o TJ-AP e o CNJ que conjugaram esforços para alcançar bons resultados e o cumprimento de metas estabelecidas. Além da implantação do Codex, integração do “Tucujuris” a PDPJ, foi implementado um comitê de gestão da PDPJ, designada equipe de tecnologia da informação capacitada que atua na arquitetura do Pje e PDPJ e capacitações dos colaboradores para extrair informações da plataforma. O que corrobora o esforço despendido para o cumprimento da resolução, que é a base para o desenvolvimento das demais resoluções da justiça digital.

O Tribunal de Justiça do Amapá, em consonância com as resoluções, os termos das resoluções nº 335/2020 (Plataforma Digital do Poder Judiciário), nº 345/2020 (Juízo 100% Digital), nº 372/2021 (Balcão Virtual), nº 385/2021 (Núcleos de Justiça 4.0) outorgou a resolução nº 1515/2022 que transforma todas as unidades judiciais do estado do Amapá em unidades judiciais digitais. Segundo a resolução, as unidades judiciais devem aderir ao juízo 100% digital, ao balcão virtual, oferecendo um atendimento compatível ao atendimento presencial e estimular as jurisdicionados e advogados a utilizarem as ferramentas do juízo 100% digital.

O Balcão Virtual foi regulamentado na justiça por meio do Ato Conjunto nº 594/2021-GP/CGJ e funciona em sala de atendimento eletrônico na plataforma Zoom®, que permanece aberta durante todo o horário de atendimento judicial, das 7h30 às 14h30, podem ser realizados múltiplos atendimentos, de diversas naturezas. No site do TJ-AP, se encontra o endereço eletrônico para correspondência, links para as salas de videoconferência e contato telefônico para aplicativos de mensagens. O atendimento pelo balcão virtual está presente em todas as comarcas do TJ-AP nas varas, juizados, centros judiciários de solução de conflitos, estando disponível também para as unidades administrativas do tribunal.

A adesão ao juízo digital pelo TJ-AP alcança o nível percentual de 100%, do total de 94 unidades judiciárias existentes no estado, ou seja, todas estão inseridas ao juízo 100% digital. A materialização do juízo 100% digital no Amapá foi viável pelo fato das ações judiciais se desenvolverem no meio digital, com o Pje e PDPJ e índice de acesso à internet pela população que de acordo com dados do IBGE 83,9% da população tem acesso à internet em algum dispositivo.

No âmbito da inovação tecnológica para prestação jurisdicional o TJ-AP tem recebido reconhecimento por iniciativas que fortalecem o uso da justiça digital, é o caso do fórum digital que espelha em um sistema de múltiplas salas toda a estrutura de uma unidade judicial no ambiente virtual, com balcão de atendimento, secretária, as salas de espera, salas de audiência, gabinete do magistrado, dessa forma o atendimento remoto se aproxima do presencial. Para atender a população, advogados, que por algum motivo tenham dificuldade de acesso à internet, o TJ-AP possui o Núcleo de Justiça 4.0 que atende todas as varas cíveis adeptas ao juízo 100% digital, que corresponde a um ambiente compartilhado, que possui sala de

audiência, gabinete e dispõe dos dispositivos com acesso à internet, promovendo a inclusão digital.

Na ótica da inclusão digital, merece destaque o Projeto Parceiro Digital, desenvolvido pelo TJ-AP, que busca ampliar o acesso à rede de internet sem fio aos serviços do judiciário para quem precisa. O projeto é realizado em colaboração com empreendimentos do estado que dispõem de rede de internet wireless. Aderiram ao projeto, lojas do comércio varejista, supermercados, óticas, academias, escritórios de advocacia, farmácias, padarias, entre outros. A iniciativa incentiva empreendimentos a compartilhar temporariamente e gratuitamente a rede wireless com pessoas que necessitam ou estejam sem acesso próprio, utilizar os serviços da justiça, participar de uma audiência virtual, buscar atendimento no balcão virtual, por exemplo. O projeto está em operação em todos os 16 municípios do estado do Amapá, é uma importante ferramenta para ampliar e garantir o acesso virtual aos serviços do Poder Judiciário.

Visto que o uso de ferramentas tecnológicas tem se tornando inerentes no sistema processual brasileiro, é inegável o papel do Poder Judiciário como autor de políticas públicas judiciárias para transformação digital do sistema de justiça. Ao analisarmos os indicadores do Poder Judiciário e seu planejamento estratégico ao que corresponde às políticas públicas judiciárias nacionais, observa-se a definição de objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitam o acesso à justiça.

Conforme o exposto o Tribunal de Justiça do Amapá está totalmente integrado à era digital e tem despendido esforços para atender às resoluções do Conselho Nacional de Justiça. No cenário nacional, o TJ-AP tem sido protagonista na adesão das políticas judiciárias do programa Justiça 4.0 e apresenta índice máximo no cumprimento das resoluções, de acordo com dados do painel de cumprimento das resoluções do CNJ.

Tabela 7 - Cumprimento das Resoluções do Programa Justiça 4.0

Resolução	Situação	Percentual
Nº 337/2020	Cumpriu integralmente	100,00%
Nº 345/2020	Cumpriu integralmente	100,00%
Nº 372/2021	Cumpriu integralmente	100,00%
Nº 385/2021	Cumpriu integralmente	100,00%
Nº 420/2021	Cumpriu integralmente	100,00%

Fonte: CNJ, 2022.

Dessa forma o TJAP, tem liderado o ranking de cumprimento das resoluções do programa justiça 4.0, visto que é um programa recente com pouco mais de um ano de implantação, é notório a atuação do tribunal na execução das medidas contidas nas resoluções.

A elaboração de políticas públicas judiciárias nacionais na esfera do programa justiça 4.0 provocou avanços significativos no processo de modernização da justiça e conseqüentemente no acesso à justiça, pois tem resultado na otimização da gestão processual, com automação de processos, gerando um melhor aproveitamento de recursos financeiros, rendimento dos servidores e magistrados, essas ações têm como desdobramento uma prestação jurisdicional mais acessível, célere e eficiente.

As referidas políticas públicas no ciclo de políticas públicas encontram-se na fase de implantação, desde modo ainda não foram disponibilizados relatórios com as avaliações do desempenho da execução dessas políticas públicas judiciárias pelo CNJ então estatisticamente não se pode ainda mensurar o impacto das políticas.

O TJ-AP tem obtido êxito na adoção e execução das políticas públicas judiciárias, com o programa justiça 4.0, as mudanças promovidas ampliaram o acesso à justiça, principalmente com alternativas que tornam desnecessário se deslocar até o tribunal, o que aproxima a população dos órgãos da justiça, gera economia e diminui as barreiras geográficas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O acesso à justiça é um direito humano, fundamental e constitucional, no entanto no caminho para a sua efetivação encontram-se diversos obstáculos, burocráticos, financeiros, institucionais. As dificuldades de acesso à justiça tem sido uma preocupação, pois o volume de ações judiciais tramitando nos tribunais do país vem crescendo exponencialmente.

Percebeu-se que o acesso ao Judiciário ainda não é completamente acessível a toda a população, pois parte da população desconhece seus direitos e os dispositivos para alcançá-los, tampouco possui estrutura para processar todas as demandas recebidas em um tempo cabível. Dessa forma, a administração pública, e o Poder Judiciário vêm se desdobrando em ações que garantam uma justiça eficaz, eficiente e célere.

Para que a prestação jurisdicional cumpra seus objetivos é fundamental a adoção de um modelo de gestão judiciária democrática, participativa e transparente. Diante deste cenário está inserido o Conselho Nacional de Justiça, que tem como papel orientar e controlar a atuação dos órgãos do Poder Judiciário pelos princípios da eficiência e eficácia administrativa, processual e financeira. Para aperfeiçoar os serviços prestados à população relacionados a prestação jurisdicional o CNJ tem como atribuição desenvolver políticas públicas judiciárias.

A implantação de uma política pública segue um ciclo em que vários aspectos são considerados, que parte de uma problemática, que é amplamente discutida, são formuladas alternativas para a sua implantação, observou-se que o CNJ tem efetivado resoluções direcionadas a minimizar o problema do acesso à justiça, como é o caso da resolução nº 335/2020.

Ao analisar a resolução nº 335/2020 e sua aplicação no Tribunal de Justiça do Amapá identificaram-se aspectos ligados à governança e outros desdobramentos que culminaram no programa justiça 4.0, que está diretamente relacionado a soluções digitais para aperfeiçoar o acesso à justiça.

A transformação digital do poder judiciário tem sido lenta, mas não é recente, a exemplo disso tem-se a adoção do processo eletrônico. O grande salto para o universo tecnológico ocorreu quando o mundo foi assolado pela pandemia do

Coronavírus, em que foram necessárias adoção de medidas sanitárias e de distanciamento social, que afetou todo o cotidiano e relações e atividades sociais. Em fase disso o CNJ atendendo as necessidades da população para o acesso à justiça instituiu uma série de políticas públicas judiciárias por meio de resoluções que apresentou caminhos alternativos em meios digitais para o acesso à justiça.

Após analisar as políticas públicas judiciárias do programa justiça 4.0, compreendeu-se que a inovação tecnológica ganhou destaque no sistema de justiça, pois instituição da DataJud, Plataforma Digital do Poder Judiciário, Juízo 100% digital, Balcão Virtual são medidas que se coexistem e se complementam. Nesse aspecto a incorporação de ferramentas tecnológicas está transformando progressivamente em uma justiça digital.

Investimentos em plataformas digitais são boas alternativas para desburocratizar o acesso à justiça, considerando que vivemos em uma sociedade em rede, mas é preciso ponderar que a administração pública, especialmente no que concerne ao Sistema de Justiça tem uma série de especificidades e complexidades em sua estrutura, em que a adoção dessas alternativas devem ser bem estudadas, considerando as dimensões do Brasil e as desigualdades socioeconômicas para que não haja disparidade na oferta de serviços.

Percebe-se que os Tribunais estão inseridos na justiça digital, já oferecem em suas unidades judiciais ferramentas de atendimento remoto e tem reconhecido como importantes instrumentos de prestação jurisdicional e tendem a se intensificar.

O TJ-AP tem se mostrado pioneiro em adotar ferramentas tecnológicas e demonstraram um efeito positivo, ao aderir ao Programa Justiça 4.0, cumprindo integralmente todas as resoluções, o que só foi possível pelo fato do Tribunal ter seu acervo processual estar em meio digital que auxiliam a sua movimentação.

É válido destacar, que o TJ-AP no quadro de inserção tecnológica, tem inovado ainda mais, trabalhando em alternativas para inclusão digital para o acesso à justiça, com os Projetos Fórum digital e Parceiro Digital, que são medidas que democratizam o acesso justiça e podem servir de inspiração para os demais tribunais do país.

A integração dos Tribunais é outro fator que merece destaque, pois promove uma rede de governança colaborativa entre os tribunais, possibilitando a busca soluções e a tomada de decisões compartilhadas no enfrentamento de problemas comuns do judiciário.

As políticas públicas judiciárias que compõem o programa justiça 4.0 promoveu mudanças significativas no TJ-AP que estão sendo concretizadas, observa-se que o tribunal está voltado para a justiça digital, onde o atendimento e audiências estão sendo realizados remotamente.

Salienta-se que essas ferramentas, apesar de inovadoras não solucionam todos os problemas do acesso à justiça, pois sem acesso não há justiça, então é necessário que sempre se esteja trabalhando em alternativas para o segmento.

Apesar do pouco tempo em atividade do programa justiça 4.0 e ainda não ter sido realizada uma avaliação das medidas adotadas, os servidores do TJ-AP, tem constatado que a adoção dessas políticas tem tornado a tramitação processual e o trabalho melhor, um indicador que pode ser avaliado é o quantitativo de processos distribuídos em 2021 que contabilizou 942 processos, enquanto de janeiro a outubro de 2022 já foram distribuídos 1838 processos, esse aumento no número de processos distribuídos pode ser associado à implantação das soluções digitais.

O Poder Judiciário através do painel de estatísticas e séries históricas poderá efetivamente avaliar se as medidas realmente tornaram a justiça mais célere, eficiente e eficaz, por hora pode-se dizer que o acesso à justiça foi ampliado, visto que, com as inovações tecnológicas se tem mais uma porta para o acesso a justiça, não é necessário o comparecimento presencial nos fóruns, pois de qualquer lugar com acesso a internet se é possível acessar os mecanismos da justiça, o que representa um grande avanço para o Sistema Judiciário.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.; FRANZESE, C. Federalismo e políticas públicas: o impacto das relações intergovernamentais no Brasil. **Tópicos de economia paulista para gestores públicos**, v. 1, p. 13-31, 2007. Disponível em: https://www.researcosintergovernamentais_no_Brasil?enrichId=rgreq-bd69f617e104cd7e709254fb110ce711-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI0MjlxMzI2MjtBUzoxMjUxMTEzMDY4MjE2MzRAMTQwNjg0MDI2ODgwNg%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf
- AMAPÁ. Constituição (1991). **Constituição do Estado do Amapá**. Macapá, AP, 1991.
- ARRETCHE, M. Continuidades e discontinuidades da federação brasileira: de como 1988 facilitou 1995. **Revista de Ciências Sociais Rio de Janeiro**, v. 52, n. 2, p. 377-423, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/FGXpbbby356B3zhDwgGtf4Qj/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 22 mai. 2022.
- ASSIS, J. L. de. **Projeto Tucujuris – Processo Judicial Eletrônico**. Prêmio Inovare – Edição III, 2006. Disponível em: <https://www.premioinnovare.com.br/proposta/projeto-tucujuris-processo-judicial-eletronico-2895/print>. Acesso em: 24 mai. 2022.
- BARBOSA, C. M. **O processo de legitimação do Poder Judiciário brasileiro**. In: XV Congresso Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito – CONPEDI. Manaus, 1518 nov. 2006. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/080.pdf> Acesso em: 15 mai. 2022.
- BARBOSA, C.S. **História da Justiça do Amapá**. Macapá: TJAP, 1999.
- BEHN, R. D. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. **Public Administration Review**, [S.L.], v. 63, n. 5, p. 586-606, set. 2003. Wiley. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-6210.00322>. Acesso em: 20 mai. 2022.
- BELLETTI, L. G. *et al.* **Estado Brasileiro: Formação e evolução da Administração Pública no Brasil**. In: Encontro de Pós-Graduação UFPEL, XVI., 2014, Pelotas. Anais. Pelotas: UFPEL, 2016. p. 1-4. Disponível em: https://cti.ufpel.edu.br/siepe/arquivos/2014/SA_02412.pdf. Acesso em: 11 mai. 2021.
- BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: EDUCS. 2011.
- BOTTINI, P. Modernização da gestão do Poder Judiciário. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009. **Caderno de Administração da Justiça- Planejamento Estratégico 2009: módulo 6**. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/2009/apg_PIERPAOLO.pdf Acesso em 18 jul.. 2010.
- BRASIL, Constituição Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

BRASIL. Lei nº 11.364, de 26 de outubro de 2006. **Dispõe sobre as atividades de apoio ao Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11364.htm. Acesso em: 01 out. 2022.

BRASIL. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado - 1995.** Documentos da Presidência da República. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf> Acesso em: 18 mar. 2021.

BRESSER PEREIRA, L. C. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 17, n. 3, p. 24-38, 1997. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/375/381>. Acesso: 27 mar. 2021.

BRESSER PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, mar. 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360>. Acesso em: 5 mai. 2021.

BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia. Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Balanço da reforma do Estado no Brasil: **A nova gestão pública**. Brasília: Seminário de organizado pela Secretaria da Gestão, v. 6, p. 29-35, 2002. Disponível em: https://www.bresserpereira.org.br/papers/2002/02.Desafios_do_capitalismo_Global.pdf. Acesso: 03 jun.2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. SPINK, P. (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**, 7. ed., Brasília: FGV, 2006.

BUCCI, M.P.D. **Direito Administrativo e Políticas Públicas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, 2010. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871>. Acesso em: 23 dez. 2022.

CAPPELLETTI, M.; GARTH, B. **Acesso à justiça**. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes**. In: Fundação Oswaldo Cruz. a saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, estado e políticas de saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz,2012. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/895sg/pdf/noronha-9788581100159-06.pdf>. Acesso em: 05 mar.2022.

Carvalho, A. (2017). Juscorporativismo: os juízes e o judiciário na Assembleia Nacional Constituinte. **Revista Brasileira De Estudos Políticos**.v.114, 2017. Disponível em: <https://pos.direito.ufmg.br/rbep/index.php/rbep/article/view/424>. Acesso em: 21 dez. 2022.

CENTRO DE ESTUDIOS DE JUSTICIA DE LAS AMÉRICAS (CEJA). **Reporte sobre la Justicia en las Américas 2006 - 2007**. Santiago: CEJA, 2007. 447 p.

Disponível em:

<https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/5487/reporte2006-2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 dez. 2022.

CHAVES, D. A.; SILVA, M. R. P. da. **Administração Pública Gerencial: Dificuldades de implementação nas Organizações Públicas**. In: congresso sul brasileiro de gestão pública, 10, 2010, Curitiba. Anais. Curitiba: X, 2010. p. 1-17.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/336055230_Administracao_Publica_Gerencial_Dificuldades_de_implementacao_nas_Organizacoes_Publicas. Acesso em: 4 mai. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 15, de 20 de abril de 2006**. Dispõe sobre a regulamentação do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, fixa prazos e dá outras providências. Disponível em:

https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_15_20042006_16042019143750.pdf Acesso em: 01 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Disponível em:

<https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf> Acesso em: 06 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 335, de 29 de setembro de 2020**. Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça. Disponível

em:<https://atos.cnj.jus.br/files/original214359202110116164b01f70f93.pdf> Acesso em: 09 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 49, de 18 de dezembro de 2007**. Dispõe sobre a organização de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário relacionados no Art. 92 incisos II ao VII da Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em:

https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_49_18122007_11102012185853.pdf Acesso em 05 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 70, de 18 de março de 2007**. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em:

https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_70_18032009_25032019142233.pdf Acesso em: 01 jun. 2022

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Agenda 2030 no Poder Judiciário Comitê Interinstitucional**. Brasília: CNJ, 2020. 84 p. Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/04/Segundo-Relatorio-Comite-Interinstitucional-14022020.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Guia de gestão de política judiciária nacional: estratégias de atuação de gestor(a) de política judiciária nacional.** Brasília: CNJ, 2021. 29 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/guia-de-politica-versao-final.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2022.

CONTI, J. M. **A autonomia financeira do Poder Judiciário.** 1 ed. São Paulo: Blucher, 2019.

CONTI, J. M. **Planejamento estratégico do Poder Judiciário.** In: CONTI, José Mauricio (org.). Poder Judiciário: Orçamento, Gestão e Políticas Públicas–Volume 1. São Paulo: Grupo Almedina, 2017. p. 67-94.

COSTA, D. F. O. da. **Políticas públicas de promoção ao acesso à justiça: uma avaliação do programa Justiça na Praça em Natal/RN (2018-2019).** 2019. 151 p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/27998/1/Pol%c3%aditicasp%c3%ablicacaspromo%c3%a7%c3%a3o_Costa_2019.pdf. Acesso em: 01 out. 2022.

DAKOLIAS, Maria. O Setor Judiciário na América Latina e no Caribe: Elementos para Reforma. Relatório Técnico Número 319 S.1996. Trad. Sandro Eduardo Sardá. Washington D.C.: Banco Mundial, 1996. Disponível em: <http://www.anamatra.org.br/uploads/document/00003439.pdf> Acesso em: 18 dez. 2014.

DALLARI, D. de A. **O Estado Federal.** São Paulo: Ática, 1986.

DASSO JÚNIOR, A. E. **Nova gestão pública: a teoria da administração pública do estado ultraliberal.** 2014. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d05c25e6e6c5d489>. Acesso em: 08 set. 2022.

DEOCLECIANO, P. R. M. **O Conselho Nacional de Justiça e o Controle Democrático do Poder Judiciário: uma realidade possível?** 2010. 134 p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Jurídicas - CCJ, Programa de Pós-Graduação em Direito Constitucional, Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Fortaleza, 2010. Disponível em: <https://uol.unifor.br/oul/conteudosite/F1066346356/Dissertacao.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2022.

DINAMARCO, R. **Tutela Jurisdicional.** Fundamentos do Processo Civil Moderno. 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2010, v. II, p. 392.

DOLHNIKOFF, M.. **O Pacto Imperial - Origens do Federalismo no Brasil.** São Paulo: Globo Livros, 2005.

DONATO, V. C. C. **O Poder Judiciário no Brasil: estrutura, críticas e controle.** 2006. 107 p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Direito Constitucional/ Mestrado e Doutorado, Vice-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade de Fortaleza – Unifor, Fortaleza, 2006. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp041679.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2022.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. de F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na política nacional de habitação. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 48, n. 1, p. 3-25, fev. 2014.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/fsJhVDkhWY3n3HYXpJwcT9d/?lang=pt>. Acesso em: 19 mar. 2021.

European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). 2022. **European judicial systems CEPEJ Evaluation Report 2022 Evaluation cycle (2020 data)**. Disponível em: <https://rm.coe.int/cepej-fiche-pays-2020-22-e-web/1680a86276>. Acesso em: 27 jul. 2022.

FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Globo, 2001. 913 p.

FARIA, José Eduardo. Texto preparado para o Seminário Direito e Justiça no século XXI, Coimbra, CES, mai/jun/2003.p.7. Disponível em : <https://www.ces.uc.pt/direitoXXI/comunic/JoseEduarFaria.pdf>. Acesso em: 04 set.2022

FERREIRA FILHO, M. G. **Aspectos do direito constitucional contemporâneo**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

FERREIRA, M. das G.; KANAANE, S.; SEVERINO, F. R. G. **Aspectos comportamentais na gestão de pessoas**. In: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. das G.(Orgs). *Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 4, p.73-98.

HESS, H. Reformas, políticas públicas e a gestão do Conselho Nacional de Justiça. **Pensar Fortaleza**, [S.l], v. 16, n. 2, p. 589-625, dez 2011. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rpen/article/download/2164/1765/0>. Acesso em: 04 mai. 2022.

JESUS, I. R. D. de; COSTA, H. G.. A Nova Gestão Pública como indutora das atividades de Engenharia de Produção nos órgãos públicos. **Production**, [S.L.], v. 24, n. 4, p. 887-897, 10 set. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/vZX6XZVpgff4HxbgwRNq6fN/>. Acesso em: 20 mar. 2021

JUNIOR, N. J. **Princípio federativo e limites do poder regulamentar do Conselho Nacional de Justiça** – Art. 103-B, da Constituição Federal de 1988. In: PRETTO, R. S. de; KIM, R. P.; TERAOKA, T. M. C. (org.). *Federalismo e Poder Judiciário*. São Paulo: Escola Paulista da Magistratura, 2019. p. 34-51. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/download/EPM/Publicacoes/ObrasJuridicas/02-federalismo.pdf?d=637006225657105686>. Acesso em: 05 mai. 2022.

KIM, R. P. **O Conselho Nacional de Justiça e suas políticas judiciárias garantidoras de direitos fundamentais**. In: PRETTO, R. S. de; KIM, R. P.; TERAOKA, T. M. C. (org.). *Federalismo e Poder Judiciário*. São Paulo: Escola Paulista da Magistratura, 2019. p. 331-358. Disponível em: http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/BibliotecaDigital/BibDigitalLivros/TodosOsLivros/Federalismo-e-poder-judiciario.pdf. Acesso em: 19 mai. 2022.

LASSANCE, A. federalismo no brasil: trajetória institucional e alternativas para um novo patamar de construção do estado. In: Linhares, P. de T. F.; MENDES, C. C.; LASSANCE, A. (org.). **Federalismo à brasileira : questões para discussão**. 8. ed. Brasília: Ipea, 2012. p. 23-36. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3082/1/Livro_Federalismo%20%c3%a0

%20brasileira%20quest%c3%b5es%20para%20discuss%c3%a3o.pdf. Acesso em: 05 jun. 2022.

LONGO F. **La Gestión Pública Como Discurso De Valores**. In: LONGO, Francisco; YSA, Tamiko (Eds.). *Los Escenarios de La Gestión Pública del Siglo XXI*. Barcelona: Bellaterra, 2008.

LUZ, S. S. da **Dos velhos aos novos paradigmas de qualidade no Serviço Público: implicação do reconhecimento da supremacia social**. In: CHAVES, E. A. de O. et al (org.). *Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais*. 2. ed. Salvador: Pontocom, 2015. Cap. 1. p. 9-21. Disponível em: <https://taepublicaartigoselivros.files.wordpress.com/2022/01/capitulo-1-volume-2-2015.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

MAIA, K; ARAÚJO, R. M. de; SANO, H.; ALLOUFA, J. M. **Nova Gestão Pública E Motivação No Serviço Público: a carreira de eppgg como alternativa para as disfunções burocráticas**. *Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios*, Recife, v. 3, n. 6, p. 123-155, 6 dez. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/1131>. Acesso em: 21 mar. 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. **A Governança Corporativa Aplicada No Setor Público Brasileiro**. *Administração Pública e Gestão Social*. Viçosa, v., n. 1, p. 109-134, fev. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015/2246>. Acesso em: 25 mai. 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. **The effects of there covery of the patrimonialista model in Brazil**. *International Journal of Humanitiesand Social Science*, v. 3, n. 8, p. 27-38, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/271076291_The_Effects_of_the_Recovery_of_the_Patrimonialist_Model_in_Brazil. Acesso em: 4 maio 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 317 p.

MENDES, V. L. P. S.; TEIXEIRA, F. L. C. **O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública**. In: *Encontro Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração – ENANPAD, 24.*, Florianópolis, 2000. Anais. Florianópolis: ENANPAD, 2000.

NEVES JUNIOR, P. C. N. **Judiciário 5.0: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica**. São Paulo: Blucher, 2020. p. 442.

OLIVEIRA, V. **Acesso à Justiça e Defensoria Pública**. Disponível em: <http://vallisneyoliveira.com/artigos/acesso-a-justica-e-defensoria-publica> Acesso em 28 de mai. de 2022.

VIANNA, O. **Instituições Políticas Brasileiras**. Brasília: Conselho Editorial do Senado Federal, 1999. 566 p. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/sf000046.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2022.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PAIVA, C. H. A. A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). **História** (São Paulo), [S.L.], v. 28, n. 2, p. 775-796, 2009. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/his/a/9k9RDYV5Jsx8N48tx7hC8vr/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 08 jun. 2021.

PALUDO, A. **Administração Pública: Para Auditor Fiscal Da Receita Federal E Auditor Fiscal Do Trabalho: Série Provas E Concursos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 592 p.

PERRY, J. L.; KRAEMER, K. L. (Ed.). **Public management: Public and private perspectives**. Palo Alto, California.: Mayfield Publishing Company, 1983.

PORTO, Fábio Ribeiro. O microsistema de justiça digital instituído pelas resoluções CNJ n.º 335/2020, 345/2020, 354/2020, 372/2021, 385/2021 e 398/2021. **Direito em Movimento**, v. 19, n. 2, p. 130-152, 2021. Disponível em:

<http://emerj.com.br/ojs/seer/index.php/direitoemmovimento/article/view/371/149>

PRADO, R. M. de O. **Política judiciária e razoável duração do processo: democratização institucional e balizas judiciárias**. 2013. 203 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2013. Disponível em: https://www.franca.unesp.br/Home/Pos-graduacao/Direito/politica-judiciaria-e-razoavel-duracao-do-processo_democratizacao-institucional-e-balizas-judicia.pdf. Acesso em: 05 jun.2022.

RASLAN, F. D. **O federalismo brasileiro em perspectiva dialógica**. 2016. 82 p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em:

<https://tede.ufrj.br/jspui/bitstream/jspui/2191/2/2016%20-%20Fabiana%20Duarte%20Raslan.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2022.

RENAULT, S. R. T. A reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 56, n. 2, p. 127-136, 20 fev. 2014 Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/221>. Acesso em: 05 mai. 2022.

ROCHA NETO, Paulo. **O Processo Judicial Eletrônico Brasileiro**. 2015. 176 p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Informática, Faculdade de Ciência e Tecnologia, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2015. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4724/3/PAULO%20ROCHA%20NETO%20-%20Dissertacao%20de%20Mestrado%20-%20O%20Processo%20Judicial%20Eletronico%20Brasileiro.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2022.

RODRIGUES, H. W. **Acesso à justiça no direito processual brasileiro**. São Paulo: Acadêmica, 1994, p.28-29.

SADEK, M. **Acesso à justiça: porta de entrada para a inclusão social**. In: LIVIANU, R., coord. Justiça, cidadania e democracia. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisa Social, 2009. p. 170-180. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/ff2x7/pdf/livianu-9788579820%20137-15.pdf> Acesso em: 23 mai, 2022.

SADEK, M. T. A. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião Pública**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 01-62, maio 2004. Disponível em: [SAID FILHO, Fernando Fortes. A crise do Poder Judiciário: os mecanismos alternativos de solução de conflitos como condição de possibilidade para a garantia do acesso à justiça. **Revista da Ajuris**, Porto Alegre, v. 22, n. 142, p. 175-200, maio 2017. Disponível em: \[SALES, J. G. Judicialização e políticas públicas: reflexões sobre a inserção do Judiciário no modelo processual. **Espaço Público**, v. 2, p. 58-66, dez. 2018. Disponível em: \\[SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública**, 2. Ed., São Paulo: Saraiva, 2014. p 47\\]\\(https://periodicos.ufpe.br/revistas/politicaspUBLICAS/article/view/238598 Acesso em: 01 jun. 2022.</p></div><div data-bbox=\\)\]\(http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/Rev-AJURIS_142.07.pdf. Acesso em: 05 jun. 2022.</p></div><div data-bbox=\)](https://www.scielo.br/j/op/a/9RNJ3qdgZvZWzPmzdkk8wwp/?lang=pt#:~:text=A%20Constitui%C3%A7%C3%A3o%20de%201988%20representou,efetivo%20e%20n%C3%A3o%20meramente%20nominal. Acesso em: 05 jun. 2022.</p></div><div data-bbox=)

SARAVIA, E. Introdução à teoria da política pública. In: SARAVIA, E; FERRAREZI, El. (org.). **Políticas públicas**: coletânea volume 1. Brasília: ENAP, 2006. p. 13-41. Disponível em: [SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, \[S.L.\], v. 43, n. 2, p. 347-369, abr. 2009. Disponível em: \[SECCHI, L. **Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.\]\(https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/abstract/?lang=pt. Acesso em: 19 mar. 2021.</p></div><div data-bbox=\)](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2914/1/160425_coletanea_pp_v1.pdf. Acesso em: 05 out. 2022.</p></div><div data-bbox=)

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SENA, G. A.. **A Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir das metas do Conselho Nacional de Justiça**. In: XXXVI Encontro ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: X, 2012. p. 1-16. Disponível em: [SILVA, A. do C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2015.](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/63/2012_APB721.pdf. Acesso em: 11 mai. 2022.</p></div><div data-bbox=)

SILVA, C. E. de S. e. Autonomia de gestão e concorrência: em busca de novas formas de gestão do setor público em um contexto pós-fordista. **Revista de Administração Pública**, Brasília, v. 3, n. 28, p. 211-228, 7 maio 1994. Disponível em:

- SILVA, C. E. R. de F. e. **Administração Gerencial e Reforma Administrativa no Brasil**. 2001. 169 P. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Direito, Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/80419/177295.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 mai. 2021.
- SILVA, D. C. O contraponto entre o federalismo brasileiro e norte-americano: uma correlação entre a obra *Coronelismo, Enxada e Voto*, de Victor Nunes Leal, e a obra *Democracia na América*, de Alexis de Tocqueville. **Revista Jurídica**, Brasília, v. 78, n. 8, p. 42-48, abr. 2006. Disponível em:
<https://revistajuridica.presidencia.gov.br/index.php/saj/article/view/500/493>. Acesso em: 04 mai. 2022.
- SILVA, J. A. da; FLORÊNCIO, P. de A. e L. Políticas Judiciárias no Brasil: o judiciário como autor de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 62, n. 2, p. 119-136, 27 jan. 2014. Disponível em:
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/65#:~:text=A%20partir%20das%20especificidades%20da,e%20responsiva%20%C3%A0s%20necessidades%20sociais>. Acesso em: 07 mai. 2022.
- SILVA, T. A. da. **Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo**. In: VIII Seminário Internacional Sobre Desenvolvimento Regional, 8., 2017, Santa Cruz do Sul RS. Anais. Santa Cruz do Sul RS: Unisc, 2017. p. 1-22. Disponível em:
<https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16678/4429>. Acesso em: 03 mar. 2021.
- SILVEIRA, S. J. C. da. Uma Breve Análise do Federalismo no Brasil. **Diálogo, Canoas**, v. 21, p. 29-46, abr. 2012. Disponível em:
<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/351>. Acesso em: 03 mai. 2022.
- SOUZA, C. Federalismo, desenho constitucional e instituições federativas no Brasil pós-1988. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 24, p. 105-121, jun. 2005. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rsocp/a/w75TqBF3yJv4JHqyV65vcjb/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 06 mai. 2022.
- SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, [S.L.], n. 16, p. 20-45, dez. 2006. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?for>. Acesso em: 01 jul. 2022.
- SOUZA, M. do C. C. de. Federalismo no Brasil: aspectos político-institucionais (1930-1964). **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S.L.], v. 21, n. 61, p. 1-35, jun. 2006. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/H7pmKMJ3CwJd98CHZNWsK3P/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 01 mai. 2022.
- TORRES, M. D. de F.. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2004. 234 p.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO AMAPÁ. **Justiça do Amapá: do desafio da instalação a conquista digital**. Macapá: TJAP, 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO AMAPÁ. **Resolução Nº 054/2005. Dispõe sobre a estrutura, competência e atribuições das unidades administrativas do Tribunal de Justiça.** Disponível em:

https://www.tjap.jus.br/portal/images/stories/documentos/degesp/res_2005_054_tjap.pdf Acesso em 23 jun. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAPÁ. **Revista do Tribunal de Justiça do Estado do Amapá.** Macapá, ano I, n. 1, fev. de 1993.

VALLE, K.; LEITE, J. Admirável Mundo Novo: precarização intensificação do trabalho sobre os servidores públicos. **Temporalis**, Brasília (DF), ano 15, n. 30, p. 161-82, jul./dez. 2015. Disponível em:

<https://periodicos.ufes.br/temporalis/article/view/11015/8392>. Acesso em 04 abr.2022.

VIANA FILHO, L. **As sucessões presidenciais.** Brasília: Senado Federal, 1983. 24 p. Disponível em:

<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/91480/As%20sucess%c3%b5es%20presidenciais.pdf?sequence=5&isAllowed=y>. Acesso em: 05 mai. 2022.

VIARO, F. A. N. Aspectos da divisão do poder no Brasil. Relações entre separação dos poderes e federalismo. In: PRETTO, R. S. de; KIM, R. P.; TERAOKA, T. M. C. (org.). **Federalismo e Poder Judiciário.** São Paulo: Escola Paulista da Magistratura, 2019. p. 123-142. Disponível em:

<https://api.tjsp.jus.br/Handlers/Handler/FileFetch.ashx?codigo=114315>. Acesso em: 01 mai. 2022.

WATANABE, K. **Acesso à justiça e sociedade moderna.** In: GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel; WATANABE, Kazuo (Coords.). Participação e processo. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988, p. 128-135.

WJP RULE OF LAW INDEX, (org.). **WJP rule of law index 2022.** 2022. Disponível em: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/Brazil>. Acesso em: 01 out. 2022.

WORLD BANK. **Governance and development.** The World Bank, 1992. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>. Acesso em 23 dez.2022.

ANEXO A – RESOLUÇÃO Nº 335 DE 29 DE SETEMBRO DE 2020

RESOLUÇÃO Nº 335, DE 29 DE SETEMBRO DE 2020.

Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça.

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ), no uso de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO as diretrizes contidas na Lei no 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial, especialmente o disposto no art. 18, que autoriza a regulamentação pelos órgãos do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO os benefícios advindos da substituição da tramitação de autos em meio físico pelo meio eletrônico, como instrumento de celeridade e qualidade da prestação jurisdicional;

CONSIDERANDO a necessidade de racionalização da utilização dos recursos orçamentários pelos órgãos do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO as vantagens advindas da adoção de instrumentos tecnológicos que permitam a adequação do funcionamento do Poder Judiciário aos princípios da proteção ambiental;

CONSIDERANDO a necessidade de se convergir esforços para a adoção de soluções desenvolvidas e compartilhadas pelos próprios tribunais brasileiros, sem a dependência de fornecedores privados, atentando-se para requisitos de segurança e de interoperabilidade e racionalização dos gastos com elaboração e aquisição de softwares e permitindo o emprego desses valores financeiros e de pessoal em atividades mais dirigidas à finalidade do judiciário;

CONSIDERANDO a necessidade da implementação de um conceito comunitário, no qual todos os tribunais, independentemente da esfera, possam contribuir com as melhores soluções tecnológicas para aproveitamento comum, e melhor gestão da jurisdição digital, respeitando-se a autonomia dos tribunais;

CONSIDERANDO que a criação de plataforma digital do judiciário brasileiro facilitará essa convergência de esforços, gerando identidade única do judiciário nacional;

CONSIDERANDO que para a criação dessa plataforma é necessária a implantação de uma política de governança e de gestão unificadas com o

estabelecimento de padrões que possam atender à diversidade de soluções existentes em todos os segmentos do Judiciário;

CONSIDERANDO que a governança e a gestão devem ser pautadas por padrões que atendam a melhor experiência dos usuários no aspecto da usabilidade e acessibilidade, na velocidade na entrega de novas soluções de forma a atender ao cidadão e a sociedade com maior efetividade;

CONSIDERANDO a deliberação do Plenário do CNJ na 318ª Sessão Ordinária, realizada em 22 de setembro de 2020, nos autos do Ato Normativo no 0007555-97.2020.2.00.0000;

RESOLVE:

CAPÍTULO I DA PLATAFORMA DIGITAL DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO

Art. 1º Fica instituída a política pública para a governança e gestão de processo judicial eletrônico, integrando todos os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br, mantendo-se o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça.

Art. 2º A PDPJ-Br tem por objetivo:

I – integrar e consolidar todos os sistemas eletrônicos do Judiciário brasileiro em um ambiente unificado;

II – implantar o conceito de desenvolvimento comunitário, no qual todos os tribunais contribuem com as melhores soluções tecnológicas para aproveitamento comum;

III – estabelecer padrões de desenvolvimento, arquitetura, experiência do usuário (User Experience - UX) e operação de software, obedecendo as melhores práticas de mercado e disciplinado em Portaria da Presidência do CNJ; e

IV – instituir plataforma única para publicação e disponibilização de aplicações, microsserviços e modelos de inteligência artificial (I.A.), por meio de computação em nuvem.

Art. 3º A PDPJ-Br funcionará como modelo de convergência, será provida por um repositório (marketplace) de soluções que estará disponível para uso por todos os sistemas de processo judicial eletrônico do Poder Judiciário nacional.

Art. 4º A PDPJ-Br adotará obrigatoriamente soluções que abranjam os seguintes conceitos:

I – processo eletrônico em plataforma pública;

II – desenvolvimento comunitário que possibilite o compartilhamento entre todos os segmentos e esferas do Poder Judiciário;

III – ampla cobertura de testes, baixo acoplamento, alta coesão, modularização;

IV – microsserviços;

V – computação em nuvem;

VI – autenticação uniformizada;

VII – interoperabilidade;

VIII – portabilidade;

IX – mobilidade;

X – acessibilidade;

XI – usabilidade;

XII – segurança da informação;

XIII – adaptável ao uso de ferramentas de aprendizado de máquina (machine learning) e de I.A.;

XIV – otimização de fluxos de trabalhos (*workflow*), padronizando-os sempre que possível;

XV – automação de atividades rotineiras ou sequenciais que possam ser substituídas por ações de sistema;

XVI – incremento da robotização e técnicas disruptivas de desenvolvimento de soluções;

XVII – foco prioritário na redução da taxa de congestionamento dos processos e significativa melhora na qualidade dos serviços prestados;

XVIII – adequação à Lei no 13.709/2018 (LGPD); e

XIX – utilização preferencial de tecnologias com código aberto (*open source*).

Art. 5º Fica proibida a contratação de qualquer novo sistema, módulo ou funcionalidade privados, mesmo de forma não onerosa, que cause dependência tecnológica do respectivo fornecedor e que não permita o compartilhamento não oneroso da solução na PDPJ-Br.

§ 1º A dependência tecnológica indicada no caput diz respeito à hipótese em que o tribunal contratante não tenha direito à propriedade do que for desenvolvido e não tenha direito aos códigos fonte, documentação e quaisquer outros artefatos que venham a ser produzidos.

§ 2º Os tribunais que possuem contratos nas condições previstas no § 1º deste artigo terão prazo fixado em ato normativo próprio para início de projeto-piloto de adequação.

§ 3º O descumprimento da regra prevista no caput poderá ensejar:

I – a responsabilização do ordenador de despesas por improbidade administrativa, sem prejuízo da comunicação ao Tribunal de Contas respectivo;

II – apuração de possível responsabilidade disciplinar dos gestores de TIC e da administração do respectivo tribunal.

CAPÍTULO II DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DA PDPJ-Br

Art. 6º Fica instituída a política de governança e gestão para implantação e sustentação da PDPJ-Br.

Art. 7º A política de governança e gestão da PDPJ-Br será coordenada pelo CNJ, contando, sempre que possível, com a participação de representantes do Poder Judiciário e do Sistema de Justiça, e será regulamentada em ato da Presidência do CNJ.

Art. 8º Qualquer solução pública existente que atenda a todos os requisitos estabelecidos na política de governança e gestão, poderá ser aceita na PDPJ-Br, após aprovação da equipe técnica do CNJ.

§ 1º Em casos excepcionais será permitido o desenvolvimento de soluções tecnológicas que impliquem sobreposição, desde que respeitadas as diretrizes da presente Resolução e nos termos previstos no parágrafo único do art. 18 desta Resolução.

§ 2º O descumprimento da regra presente neste artigo poderá ensejar as consequências previstas nos incisos I e II do §3º do art. 5º.

Art. 9º O Ato da Presidência que disciplinar a política de governança e gestão PDPJ-Br deverá estabelecer também os seguintes requisitos para os sistemas:

I – padrões de desenvolvimento, documentação e operação de software;

II – padrões de comunicação e interoperabilidade entre sistemas e aplicações;

III – arquitetura de desenvolvimento e de infraestrutura;

IV – padrão de autenticação;

V – permissão para o desenvolvimento compartilhado;

VI – definição dos padrões mínimos de interface, com aplicação dos conceitos de usabilidade, de acessibilidade e de experiência do usuário (user experience);

VII – disciplina da plataforma única para os modelos de I.A;

VIII – delimitação dos critérios e serviços para computação em nuvem; e

IX – instituição do desenvolvimento:

a) em microsserviços;

b) com ampla cobertura de testes;

c) com baixo acoplamento e alta coesão; e

d) modularizado.

Parágrafo único. A política de governança e gestão da PDPJ-Br poderá adotar outros requisitos face a evolução tecnológica da plataforma, nos termos disciplinados por ato da Presidência do CNJ.

Art. 10. A política de governança e gestão PDPJ-Br deverá estabelecer também os seguintes requisitos para os dados e documentos:

I – padrões das tabelas unificadas;

II – possibilidade de bases centralizadas ou descentralizadas, sempre uniformes;

III – padrões de dados mínimos para o atendimento da Lei no 13.709/2018;

IV – padrões de documentos digitais; e

V – padrões de assinaturas digitais.

Art. 11. Caberá ao CNJ definir e coordenar a força-tarefa para o desenvolvimento do portal com interface nacional única para os usuários externos.

Parágrafo único. Todos os sistemas judiciais atuais deverão aderir à solução prevista no caput, integrando-a aos seus sistemas como um microsserviço.

CAPÍTULO III DA GESTÃO DA PDPJ-Br

Art. 12. Para uma avaliação precisa do estágio atual de desenvolvimento dos sistemas judiciais eletrônicos, o CNJ deverá coordenar e promover as seguintes ações:

I – elaborar censo para identificar os sistemas processuais empregados em todos os tribunais e o grau de adesão ao PJe, com identificação das tecnologias empregadas, práticas de desenvolvimento utilizadas, atividade no repositório, contribuições efetivas de outros tribunais, além de identificar os sistemas processuais onerosos que ainda são empregados; e

II – fixar diretrizes para alinhamento da governança com todos os tribunais.

Art. 13. Para garantir a eficiência operacional da PDPJ-Br o CNJ deverá garantir por meio de monitoramento, indicadores e metas:

I – a agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos;

II – a razoável duração do processo;

III – a excelência na gestão de custos operacionais;

IV – a economicidade dos recursos por meio da racionalização na aquisição e utilização de todos os materiais, bens e serviços;

V – a responsabilidade ambiental;

VI – melhor alocação dos recursos humanos necessários à prestação jurisdicional, principalmente na área de tecnologia da informação e comunicações (TIC); e

VII – promover e facilitar o acesso à Justiça e ao Poder Judiciário, com o objetivo de democratizar a relação do cidadão com os órgãos judiciais e garantir equidade no atendimento à sociedade.

Art. 14. A PDPJ-Br será hospedada em nuvem, podendo se valer de serviço de computação em nuvem provido por pessoa jurídica de direito privado, inclusive na modalidade de integrador de nuvem (broker), desde que observado o seguinte:

I – armazenamento dos dados em datacenter abrigado em território nacional;

II – cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018);

III – atendimento aos requisitos de disponibilidade, de escalabilidade, de redundância e de criptografia;

IV – capacidade de mensuração de uso dos recursos da nuvem de forma individualizada por cliente de cada serviço provido na PDPJ-Br; e

V – conformidade com as normas técnicas e outras estabelecidas em ato próprio da Presidência do CNJ.

CAPÍTULO IV DOS SISTEMAS ATUAIS

Art. 15. O projeto PJe, coordenado pelo CNJ, face a seu avançado estágio de desenvolvimento aderente a PDPJ-Br, será mantido e aprimorado capitaneando a nova Plataforma.

§ 1º A PDPJ-Br proverá aplicações, módulos e microsserviços, em especial o PJe, por meio do conceito de “nuvem nacional”, para todos os integrantes da rede do Poder Judiciário Nacional que já utilizem ou pretendem utilizar solução em nuvem, na qual estarão centralizadas todas as bases de dados, documentos e aplicações.

§ 2º O CNJ coordenará as ações para contratação e implantação da nuvem nacional.

§ 3º Os custos de processamento de microsserviços específicos de um integrante da rede do Poder Judiciário Nacional, disponibilizados na PDPJ-Br, bem como o armazenamento das bases de dados e documentos de cada tribunal que adotar a PDPJ-Br na nuvem nacional, deverão ser rateados proporcionalmente, considerando, no mínimo a volumetria, dentre outros quesitos.

§ 4º A atual nuvem administrada pelo CNJ será mantida nas mesmas condições e com os mesmos tribunais integrantes, enquanto a nuvem nacional não for implantada.

§ 5º As regras para adoção e implantação da nuvem nacional, bem como a utilização e divisão de custos por rateio pelos tribunais serão regulamentadas em ato próprio da Presidência do CNJ.

Art. 16. Os demais projetos de sistema processual público coordenados por outros tribunais também poderão ser mantidos e aprimorados para se adequar a PDPJBr, desde que:

I – estejam aderentes a plataforma de interoperabilidade entres os sistemas, definida pela Presidência do CNJ;

II – seja possível a coexistência mediante desenvolvimento colaborativo;
e

III – seus novos módulos e evoluções sejam disponibilizados na Plataforma Nacional para permitir a utilização por toda a rede do Poder Judiciário.

Art. 17. Tribunais que não possuem projetos de sistema processual público poderão aderir à PDPJ, inclusive colaborando no desenvolvimento de microsserviços.

Parágrafo único. As melhorias e evoluções dos sistemas de que trata o caput terão que ser adequados à PDPJ-Br; e os novos desenvolvimentos deverão tornar-se públicos e compartilhados com todos os tribunais.

Art. 18. O CNJ coordenará a definição de critérios para evolução de sistemas considerando o conceito de desenvolvimento comunitário, bem como monitorará o desenvolvimento e manutenção dos sistemas legados.

Parágrafo único. O CNJ não interferirá no desenvolvimento de soluções tecnológicas pelos tribunais ainda que sobrepostas a outras já existentes, desde que desenvolvidas na forma da presente Resolução e se mostrem justificadas pelas peculiaridades regionais ou pela metodologia de trabalho adotada no órgão.

Art. 19. Os tribunais, juntamente com os coordenadores dos projetos vigentes de sistema de tramitação processual eletrônica, deverão promover ações que possibilitem a troca de informações com os demais sistemas e redução dos custos de TIC com ações isoladas.

CAPÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 20. Esta Resolução será disciplinada por atos próprios da Presidência do CNJ, inclusive quanto aos prazos para as ações da PDPJ-Br.

Art. 21. Os casos omissos que possuam caráter nacional serão resolvidos pela Presidência do Conselho Nacional de Justiça.

Art. 22. Ficam revogados os [artigos 34 e seus parágrafos, 44 e seu parágrafo único, 45 e 46 da Resolução CNJ no 185/2013](#).

Art. 23. A presente Resolução não se aplica às soluções tecnológicas que não tratam de processo judicial eletrônico ainda que sirvam ao Poder Judiciário.

Art. 24. A Corregedoria Nacional do Conselho Nacional de Justiça e a Corregedoria-Geral da Justiça Federal, a Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho, a Corregedoria-Geral da Justiça Eleitoral e a Corregedoria da Justiça Militar da União deverão incluir em suas rotinas de fiscalização a verificação de cumprimento da presente Resolução.

Art. 25. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se disposições contrárias.

Ministro **LUIZ FUX**