

OS REFLEXOS DA CULTURA TECNOLÓGICA NA ORGANIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO: PROPOSTA DE ESTUDO À LUZ DOS PRINCÍPIOS DA PUBLICIDADE E DA EFICIÊNCIA

EFFECTS OF TECHNOLOGICAL CULTURE IN THE ORGANIZATION OF JUDICIARY POWER: STUDY PROJECT UNDER THE LIGHT OF PUBLICITY AND EFFICIENCY PRINCIPLES

LAHIS PASQUALI KURTZ

Mestranda em direito da sociedade de informação e propriedade intelectual na Universidade Federal de Santa Catarina. Pesquisadora na área (direitos na internet, governo eletrônico) desde 2010. Advogada.

AIRES JOSÉ ROVER

Graduação (1987), mestrado (1992) e doutorado em Direito (1999). Atualmente é prof. associado da UFSC nos cursos de direito e engenharia e gestão do conhecimento. Atua nos seguintes temas: gestão do conhecimento, governo eletrônico, informática jurídica, sistemas especialistas, internet, tecnologia e direito.

RESUMO

O presente artigo apresenta uma proposta de verificação dos indicadores utilizados para medir o desempenho do Poder Judiciário, identificando possíveis modelos de gestão e de que forma eles se relacionam à importância conferida aos princípios da publicidade e da eficiência da administração pública. Utilizou-se o método indutivo exploratório, dado seu caráter propositivo de verificação futura sobre o tema. Percebe-se que as tecnologias permeiam os modelos de gestão e as visões de sociedade por trás deles, bem como os modelos de governo eletrônico daí advindos. Nesse contexto, conclui-se que medidas que busquem solucionar a “crise do judiciário” dependem da adoção de uma visão abrangente, que permita adequar as estratégias implementadas pelo Conselho Nacional de Justiça às demandas da cibersociedade, que exige não somente o enfoque na eficiência, mas um adequado balanceamento, para que as estratégias de avaliação de desempenho do sistema judicial deem sentido também à publicidade da administração pública.
Palavras-chave: cibercultura; crise do Judiciário; eficiência; publicidade.

ABSTRACT

This paper presents a proposition of verification of the performance index of the Judiciary Power, identifying possible management and in what way they relate to the importance given to principles of publicity and efficiency of public management. It was used exploratory inductive method, given its propositive character for future verification about the theme. It is noted that technologies imbue management models and visions of society behind them, as well as electronic government models arising from these. In that context, it concludes that measures which look for solutions to the “judiciary crisis” depend on adopting a broad view, which enables adequation of strategies implemented by the National Council of Justice to demands of cibersociety, which asks not only for focus on efficiency, but also for an adequate balancing, so that strategies of performance evaluation of judicial system give sense also to the publicity of public management.
Keywords: ciberculture; efficiency; judiciary crisis; publicity

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO; 1 PRINCÍPIOS DA PUBLICIDADE E DA EFICIÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM MODELOS DE GESTÃO; 2 CULTURA REFLETIDA NAS MEDIDAS NORMATIVAS ADOTADAS EM RELAÇÃO AOS MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA BRASILEIROS; 3 O MODELO DE GESTÃO GERENCIAL EM XEQUE: A CIBERSOCIEDADE E A PROPOSTA DO GOVERNO ELETRÔNICO; 4 GOVERNO ELETRÔNICO: O MODELO DE GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO EM DESTAQUE; CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS.

INTRODUÇÃO

Um dos princípios constitucionais que orientam atos administrativos é a eficiência, bem como o texto constitucional estabelece o princípio de publicidade na gestão pública. Ambos fazem parte de um sistema de regras que orientam a gestão pública de acordo com ideais democráticos representativos, buscando ao mesmo tempo uma gestão pública que atenda às demandas sociais e que possa prestar contas de sua atividade.

Sob outro ângulo, o enfoque na eficiência em especial pode indicar a predominância de uma determinada visão de administração pública, a gerencial, marcada por um governo ativo na oferta de serviços, em que o cidadão é visto como cliente. Já a ideia de publicidade ou acesso às informações públicas liga-se a uma nova concepção de administração pública: muda-se o foco da gestão pública, deslocando os processos de construção e fiscalização, abrindo-se para compartilhar essa responsabilidade dos órgãos governamentais com a sociedade civil.

Tanto a eficiência quanto a publicidade têm sua relevância trazida à tona pelos desdobramentos tecnológicos, da era industrial e pós-industrial, respectivamente. A ideia de eficiência é introduzida na sociedade tecnológica industrial, que acreditava no progresso científico em prol de maior produtividade, tendo-se estendido a visão de técnicas para a administração pública, chegando à ideia de aplicar indicadores de eficiência para o desempenho dos serviços públicos. Esse modelo, pode-se dizer, beira a tecnocracia, governo formalista em que os gestores públicos devem seguir os métodos e técnicas para tomar decisões administrativas, tendo-se a gestão pública como uma máquina mecânica, em que não há espaço para a participação dos cidadãos nos processos de gestão.

Já a ideia de publicidade está voltada ao que se pode chamar de sociedade informacional, em que é reconhecido o caráter político, de interesse público, das decisões de gestão; nesse modelo, os representantes devem mediar a vontade dos representados, esclarecendo-lhes a respeito do tema levado a debate, para se chegar a uma decisão legítima. Essa cultura se fortalece na sociedade pós-industrial, com o aprimoramento e disseminação das tecnologias da comunicação e da informação, em que se passa a valorizar as redes e o

conhecimento, tendo-se a informação como produto e medida de riqueza, que permite alcance a uma gama maior de serviços e produtos.

Tais avanços impulsionam a cultura do acesso à informação, em que a sociedade civil passa a demandar do governo transparência em seus processos de gestão, ao mesmo tempo em o governo passa a ter à disposição instrumentos novos de contato com os representados, permitindo que eles tenham papel ativo nas políticas e possam auxiliar na sua efetivação. O governo, ao inserir-se nesse ambiente tecnológico, é denominado governo eletrônico, no qual há modelos com diferentes enfoques de adaptação às demandas sociais inerentes à nova cultura, mas que podem ser resumidos no da informação, consulta e participação.

Percebe-se, nos últimos anos, uma iniciativa do Poder Judiciário que se destaca no cumprimento dos dois preceitos normativos. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) coordena os esforços para ampliar a eficiência do Poder Judiciário brasileiro: elaborou o Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ), que norteia o relatório Justiça em Números, publicado anualmente na internet, onde constam os resultados da coleta de dados sobre a produtividade dos Tribunais brasileiros.

Esses dados vêm sendo adotados como balizas para as metas de desempenho e decisões de gestão a serem tomadas para atingi-las, em conformidade com a visão de que cumprir as metas de eficiência significa melhorar o desempenho do Poder Judiciário e, conseqüentemente, a confiança da população nessa instituição. O fato dos relatórios serem disponibilizados à população se alinha à ideia de transparência, servindo como uma maneira de prestar contas e construir uma imagem do Poder Judiciário, com seus problemas e atitudes, perante os cidadãos.

Frente a essa realidade, o questionamento que se coloca é: há elementos que permitam relacionar os desdobramentos tecnológicos às novas demandas sociais e modelos de gestão daí advindos e normatizados? É relevante estudar de que forma o Poder Judiciário responde a essas transformações?

Este trabalho buscou responder a essas questões, em um estudo exploratório da temática, a fim de discuti-la e formular um problema de pesquisa que servirá de base para estudos futuros. Assim, o trabalho desenvolve-se em 5 partes: (i) na parte inicial é introduzido o viés administrativo dos princípios da publicidade e da eficiência, (ii) tendo-se logo em seguida sua caracterização jurídica, com análise de sua normatização na Constituição da República Federativa Brasileira de 1988, (iii) delimitando aspectos sociais que permitem a crítica à forma como se busca efetivar esses princípios no governo brasileiro, especialmente considerando-se,

nas duas seções finais, (iv) os reflexos das tecnologias da informação e comunicação (cibercultura) nos modelos de gestão pública e (v) possibilidades de governo que daí despontam, com enfoque na forma como a questão é tratada na administração do Poder Judiciário Brasileiro, ente que investe em tecnologias da informação como apoio à sua gestão. Ao final, são apresentadas conclusões acerca da discussão, que apontam para um possível problema de pesquisa no sentido de investigar os modelos de gestão possíveis que são balizados pelos princípios da eficiência e da publicidade na cibercultura, e em que medida são concretizados no governo eletrônico do Poder Judiciário.

1 PRINCÍPIOS DA PUBLICIDADE E DA EFICIÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM MODELOS DE GESTÃO

O trabalho aqui proposto desenvolve-se em um eixo interdisciplinar, com duas principais variáveis: uma do Direito e uma permeada pela Administração e pela Ciência da Informação. A primeira, composta pelas normas constitucionais concernentes à eficiência e à publicidade na administração pública, compõe a variável jurídica. O impacto cultural das tecnologias nas práticas de gestão voltadas para a concretização ou influenciadas por essas normativas na seara do Poder Judiciário, por sua vez, perpassa conceitos da área da Administração e da Ciência da Informação.

Quanto à influência da constitucionalização dos princípios eficiência e publicidade no Poder Judiciário, serão adotados dois marcos teóricos: o modelo de administração pública gerencial, de Bresser Pereira (1996), servirá como delimitação conceitual da gestão focada na eficiência no Brasil. A esse conceito, será aliada a visão crítica colocada pela teoria do Novo Serviço Público descrita em Denhardt (2008, p. 175) como uma alternativa para a Nova Gestão Pública, que “busca sua inspiração na (1) teoria política democrática (especialmente na medida em esta se preocupa com a conexão entre cidadãos e seus governos)”, o que significa que a eficiência sai do centro, e em “(2) abordagens alternativas para a gestão e o design organizacional que têm origem numa tradição mais humanística da teoria de administração pública, incluindo fenomenologia, teoria crítica e pós-modernismo”.

Pode-se relacionar a administração gerencial a uma cultura de separação entre governo e sociedade, em que os gestores públicos seguem técnicas e normativas no sentido de

proporcionar a melhor maneira possível de realizar uma tarefa. É ainda permeada pela dicotomia administração e política (como partes separadas de um sistema), sendo a primeira vista como uma técnica objetiva, baseada em boas práticas que se aproximam da melhor prática possível, independentemente da finalidade, e a última como um fator separado, subjetivo, não passível de abordagem dentro de uma gestão estratégica, deixada ao campo da argumentação.

Por outro lado, o Novo Serviço Público enquadra-se em um modelo de governo mais permeável às demandas sociais, em que o cidadão é visto como parte integrante da formulação de políticas de gestão e essas são avaliadas conforme seus reflexos sociais.

Assim, Denhardt apresenta uma visão crítica sobre o enfoque na eficiência e, ao mesmo tempo, defende uma transparência e inclusão do cidadão nos processos de gestão, em uma proposta de democracia representativa embasada na autonomia de cada cidadão como alguém legítimo para decidir sobre a sociedade em que vive e colaborar no aperfeiçoamento dessa:

Finalmente, o Novo Serviço Público expressa, na liderança e na gestão dos órgãos públicos, um interesse renovado pelos valores democráticos. Com esta expressão, vários autores tentaram entrar no âmago do campo da administração pública e remodelar sua perspectiva básica, tradicionalmente preocupada com eficiência e desempenho, em prol de um interesse equilibrado por responsividade democrática. (DENHARDT, 2008, p. 180)

Se o princípio da eficiência envolve uma administração como máquina, em uma lógica da técnica industrial que busca produtividade e tem procedimentos fechados que não necessariamente envolvem o cidadão, o princípio da publicidade implica na abertura e na comunicação, favorecida pela sociedade informacional e as tecnologias que lhe são afetas. Ambos os modelos que se confronta guardam intrínseca relação com a cultura político-jurídica da sociedade.

Quanto à variável do impacto social das tecnologias nas práticas de gestão, adota-se o conceito de governo eletrônico de Navarra e Cornford (2005, p. 5):

[...] e-gov pode ser visto como uma poderosa transição e inscrição de tais ideias, incorporadas, por exemplo, no uso da Internet e das TICs relacionadas para fornecer serviços governamentais. Contudo, nós sugeriríamos que significa mais: uma profunda transformação estrutural na razão de fundo dos processos e

procedimentos administrativos e um redesenhar da fronteira entre o estado, o cidadão e outros atores na sociedade civil. [tradução livre]¹

São adotados, dentro dessa concepção de governo eletrônico, três diferentes modelos, identificados pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, que são informação, consulta e participação ativa (ORGANISATION, 2003).

Essa abordagem permite conectar a implementação de práticas de governo eletrônico à transição para o modelo de Novo Serviço Público, permitindo construir aportes teóricos suficientes para verificar se essa transição está ocorrendo nas investidas do Poder Judiciário, e qual o papel das normas constitucionais relativas a eficiência e publicidade na administração pública em orientar o modelo adotado.

2 CULTURA REFLETIDA NAS MEDIDAS NORMATIVAS ADOTADAS EM RELAÇÃO AOS MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA BRASILEIROS

O modelo brasileiro de Estado adota, na Constituição da República Federativa Brasileira de 1988, normas que regem a maneira pela qual as práticas de gestão pública devem guiar-se. Dentre elas, destaca-se o acréscimo, com a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, do princípio da eficiência no texto do art. 37:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]

O acréscimo desse princípio como orientador da gestão pública no Brasil é reflexo de uma transição de modelos de gestão adotados pelo governo. No Brasil, segundo Bresser Pereira (1996), houve uma sucessão de formas de administrar a coisa pública, que teve sua primeira ruptura quando a gestão patrimonialista (o Estado como detentor de bens e direitos, o coronelismo e o clientelismo como práticas usuais) passou à burocrática (que se fundou na

¹ No original: “[...] e-government can be seen as a powerful translation and inscription of such ideas, embodied, for example, in the use of the Internet and associated ICTs for the provision of government services. However, we would suggest that it implies more: a deep structural transformation in the underlying rationale for administrative processes and procedures and a redrawing of the boundary between the state, the citizen and other actors in civil society” (NAVARRA e CORNFORD, 2005, p. 5).

separação entre patrimônio público e privado, entre Estado e mercado, tendo-se uma ampliação dos direitos individuais).

Posteriormente, essa última começa a sofrer uma crise de eficiência: sua morosidade e inércia perante os problemas da economia globalizada não atendem às demandas sociais satisfatoriamente (MADALENA E OLIVEIRA, 2008, pp. 25-28). Nesse contexto é que surge a proposta de uma administração pública gerencial. Nesse modelo, o Estado assume uma posição estratégica de interventor na Economia, adotando-se a visão do governo como provedor de bens e serviços ao cidadão, que toma a mesma posição de um consumidor; passa, enfim, de súdito do Estado a cliente dos serviços públicos (BRESSER PEREIRA, 1996).

As relações entre o modelo de administração adotado no Brasil e a Emenda Constitucional que introduziu o princípio da eficiência são bem relatados nos trabalhos acadêmicos, a exemplo de Bertoncini, Monteiro e Fadul (2014, p. 3):

No Brasil, a reforma gerencial inspirada no gerencialismo britânico, mas também com influência dos princípios da new public administration, teve assentadas as suas bases no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, coordenado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado e consolidado pela Emenda Constitucional n. 19/1998. Na época da implantação da Reforma do Estado no Brasil, Bresser Pereira (1999), traçou um diagnóstico da administração pública brasileira, identificando três dimensões de problemas que precisavam ser equacionados: (1) dimensão institucional-legal, concernente a obstáculos de ordem legal, que impediam o alcance de maior eficiência do aparelho do Estado; (2) dimensão cultural: contraste dos valores à época existentes (patrimonialistas e burocráticos) com os novos valores (gerenciais e modernos); (3) dimensão gerencial, que consistia na aplicabilidade das novas práticas administrativas. Esses entraves seriam reduzidos através dos seguintes processos básicos: delimitação das funções do Estado, redução do grau de interferência do Estado; o aumento da governança do Estado; e melhoria da governabilidade.

Devido à inserção desse pensamento empresarial ou industrial, antes adstrito à iniciativa privada, na gestão pública, passa a haver uma forte demanda por eficiência. O modelo anterior, burocrático, não atendia às demandas sociais por padecer de um formalismo que priorizava os princípios da legalidade e da impessoalidade².

² A legalidade, em realidade, é um princípio que não se apresenta de forma a prejudicar a eficiência. O problema real, no contexto, seria a legalidade aliada à excessiva burocracia, a uma divisão exacerbada de tarefas e poderes dentro dos órgãos administrativos, que acaba por assegurar que cada tarefa dependa do trabalho sucessivo e por vezes meramente certificatório de diversas repartições públicas. Seria a forma que se mantém mesmo que se tenha perdido sua razão de ser, meramente por apego à regra. Dessa forma, há uma falsa oposição entre eficiência e legalidade, quando são elementos complementares na administração pública democrática - o serviço deve ser desempenhado

Assim, a introdução do princípio da eficiência na estrutura estatal é vista, via de regra, como um avanço:

[...] a ciência da administração subsidiou o mercado com técnicas de avaliação da eficiência - como melhora na utilização dos recursos internos, primeiro passo para posicionamento da empresa no contexto competitivo e, depois, da eficácia - como melhora de resultados empresariais.

Utilizar de maneira mais eficiente os recursos não importa apenas na questão de redução de custos, mas na conjugação ideal de esforços, materiais, operacionais, intelectivos, em torno do objetivo pretendido pela empresa e seus clientes.

Tal assertiva vale tanto para organizações da iniciativa privada, como da pública, porque a clientela, comum, trona-se mais exigente, questionadora, e consciente do seu poder enquanto consumidora.

Se as empresas da iniciativa privada, protagonistas principais desta 'revolução' tecnológica, precisam buscar a eficiência, o Estado conquanto responsável pela infra-estrutura do crescimento econômico e mediador dos interesses públicos frente aos interesses coletivos ou privados, igualmente carece acompanhar esta busca pela eficiência. (KUIASKI, 2002, p. 22)

A gestão orientada pela eficiência é permeada pela visão de que as tecnologias servem a esse propósito. Essa visão remonta à modernidade, com a filosofia da ciência positivista, que aposta na ciência como a forma de solução dos problemas sociais, podendo sempre dar-se um passo à frente; segundo essa filosofia, algo pode ser aprimorado de um ponto puramente técnico, sem atentar-se para valores, em uma crença de neutralidade da ciência, tanto a natural quanto a social, que em última análise permite também a possibilidade de descrição, previsão e controle do comportamento humano (DENHARDT, 2008, p. 158).

Segundo Mattelart (2010, p. 36), tratar a civilização como indústria era a única saída vista pelos positivistas filosóficos; forma-se uma aliança entre os industriais e os sábios positivistas (técnicos), que instaura um modelo inédito de gestão, não baseado no "governo de homens", mas na "gestão das coisas". O Estado, na era industrial, é reduzido a um encarregado de negócios.

Essa visão costuma ser criticada, conforme Denhardt (2008, p. 156), apontando-se que não há como eliminar nem identificar com precisão os valores e intenções dos indivíduos, de maneira que é impossível realizar uma descrição de um ponto de vista completamente "externo", que permita ver todos os fatores que influenciam em seu comportamento, o que

observando-se critérios pré-definidos (leis) e também deve ser feito de forma a atender em tempo e com razoabilidade de custos à administração pública.

reconhece como “limitada a capacidade da ciência positiva para obter uma visão completa da ação humana”.

A inserção do princípio da eficiência na Constituição da República Federativa Brasileira de 1988, destarte, demonstra que a norma foi embasada em torno de um modelo gerencial de administração pública e orientado por uma visão moderna (industrial) das tecnologias. Denhardt descreve esse modelo como sendo o precursor da *New Public Management* ou, em português, Nova Administração Pública:

Para que as repartições administrativas funcionassem com eficiência e à semelhança dos negócios, era necessário isolá-las dos caprichos ou da imprevisibilidade do processo político. Esta visão constituiu a base para a famosa distinção que Wilson fez entre política e administração. ‘A administração se encontra fora da esfera própria da política. Questões administrativas não são questões políticas. Embora a política determine as tarefas para a administração, não se deve tolerar que ela manipule seus cargos’ (1887, p. 210). No domínio da política, devia-se discutir questões e devia-se tomar decisões sobre os rumos a política pública, no domínio da administração, devia-se implementar políticas por meio de uma burocracia neutra e profissional. Wilson sentia que, com esta distinção, poderíamos lograr um equilíbrio adequado entre uma responsividade democrática e uma competência administrativa. (DENHARDT, 2008, p. 44)

Entre seus entusiastas, o discurso pela eficiência em geral a coloca como um valor positivo, como é o caso do discurso de Gulick (apud DENHARDT, 2008, p. 64), que indica que por vezes ela poderá entrar em conflito com outros valores e deverá ter a precedência sobre eles. Ainda, Gulick intenta reivindicar um aspecto democrático à eficiência, indicando que “a democracia é uma forma de governo em que o homem comum é o juiz final do que é bom para ele”, e que a eficiência é “uma das coisas que é boa para ele” (GULICK apud DENHARDT, 2008, p. 61).

A eficiência, entretanto, não pode ser considerada um valor. Adota-se aqui a perspectiva de Dwight Waldo (1948 apud DENHARDT, 2008, p. 64), de que a eficiência é como um catalisador do meio escolhido, tendo-se, conforme maior a eficiência, mais daquilo que o meio produz, sem considerar se atende aos fins. O que é eficiente para um fim pode não ser para outro, no sentido da finalidade. Um exemplo bastante ilustrativo do autor é que “para o propósito de matar um urso, por exemplo, uma arma de grosso calibre é mais eficiente que uma sacola de comida; mas para o propósito de mantê-lo vivo, o contrário é verdadeiro” (WALDO apud DENHARDT, 2008, p. 64).

Conforme lembra Denhardt (2008, p 62), “os primeiros autores de administração pública faziam parte de uma cultura que passava por uma transformação tecnológica - uma cultura fascinada pelos ganhos expressivos proporcionados pela ciência e pela indústria”, o que os levaria a buscar modelos organizacionais que refletissem a máquina, buscassem a eficiência acima de tudo (DENHARDT, 2008, p. 63).

Essa cultura se caracteriza pela ideia da técnica como uma salvação do ser humano em relação às incertezas e crenças que fazem parte do conhecimento não-científico. A técnica ganha um novo significado, vira “um modo de existência do homem no mundo”, segundo a teoria de Heidegger (apud LEMOS, 2008, p. 34). A partir da utilização de métodos científicos para definir maneiras de controlar resultados de ações e prever comportamentos, cria-se a tecnociência, ou ciência prática. Essa forma de ciência ganha tanta relevância no mundo industrial, permitindo descobrir novas ferramentas automotivas que aceleravam o processo produtivo, que logo se concebeu uma cultura em torno desse tipo de saber e motivou projetos políticos tecnocráticos (LEMOS, 2008, p. 36).

O modelo de gestão tecnocrático da era industrial é influenciado por duas ideias: a da razão como centro do universo inteligível (racionalismo) e a técnica como meio de controle da natureza (empirismo). A gestão baseada na possibilidade de eficiência como valor, como motivante para a busca pela “melhor técnica” encoraja também a transparência, mas em um sentido diverso da publicidade enquanto inclusiva do cidadão nos processos que ele conhece, e sim uma transparência em que tudo deve ser “visto sob a imparcialidade da razão” (LEMOS, 2008, p. 49).

Essa ideia está ligada a uma concepção da sociedade civil enquanto um bloco único, no qual se pode encontrar consensos e uma ideia de o que é melhor para todos, segundo a razão. O projeto da modernidade, que envolvia a tecnociência enquanto forma de desenvolvimento em todas as esferas, inclusive a social, acreditava que existiria uma forma pela qual se poderia descobrir a vontade geral e agir no sentido de atingi-la. É permeado pelas grandes ideologias, pelo conceito de povo como bloco único e soberano. A sociedade é vista como uma soma de indivíduos que forma uma massa, em uma visão reducionista que não abrange a complexidade das relações entre os grupos de pessoas e de interesses a serem mediados (LEMOS, 2008, pp. 62, 66).

Essa visão começa também a ser questionada a partir do surgimento e disseminação de meios de comunicação que permitem ir além da reprodução, regra das mídias de massa e do

pensamento industrial moderno, e fazem parte de uma reconfiguração social - entre essas novas mídias, tem-se os computadores e a internet.

3 O MODELO DE GESTÃO GERENCIAL EM XEQUE: A CIBERSOCIEDADE E A PROPOSTA DO GOVERNO ELETRÔNICO

Há que reconhecer que o paradigma gerencial já se encontra superado, ou antes complementado, pelo paradigma digital. Esse paradigma caracteriza-se pela rapidez, maior alcance e variedade de abordagem na comunicação entre governo e sociedade civil. A administração pública já vem se inserindo no cenário digital, em especial através do Governo Eletrônico - que no Brasil inicia com um conjunto de sites e portais da gestão pública na internet.

Através desses canais, faz-se possível uma maior aproximação comunicativa entre governo e cidadão, de modo a haver uma adequação mais sensível entre a demanda - do grupo ou do indivíduo - e sua satisfação por parte do Estado. Ainda, há a possibilidade de criação efetiva de projetos por parte dos cidadãos, em que, a partir de uma interface e uma organização propiciada pelo governo, os próprios interessados colaboram na elaboração de uma solução a suas demandas. A tecnologia, nesse modelo, deixa de ser um instrumento de racionalização e separação e passa a ser vista como uma ferramenta convivial e comunitária (LEMOS, 2008, p. 81).

Em outras palavras, vai-se além do proposto por Bresser Pereira com o modelo gerencial, em que a criatividade era uma característica a ser incentivada apenas por parte do administrador: agora, trata-se de estimular uma postura criativa - e colaborativa - referente a ambos, gestor e cidadão, em constante aproximação, constante diálogo.

As tecnologias da informação e da comunicação (TICs) influenciaram de muitas maneiras a vida social. Há uma tendência a maior participação das pessoas, que passam a poder criar conteúdo informativo, rumo a uma organização mais democrática, em alguma medida, dos espaços públicos. Se o povo não é mais visto como um bloco único passível de expressar uma vontade geral, como concebido no modelo de gestão da modernidade, nessa nova cultura (a cibercultura), a sociedade é vista como um processo em que um conjunto de elementos age em sinergia. Esse modelo reconhece que a sociedade não é uma massa que pode ser enformada em

determinado projeto político, e que a partir do uso de tecnologias toma consciência da falta de uma unidade, mas ao mesmo tempo se percebe dentro de uma unicidade, de uma cultura que influencia (LEMOS, 2008, p. 83).

Mesmo que não se tenha toda a sociedade brasileira incluída nesse processo de utilização ativa das tecnologias de rede, pela sua potência e abrangência atual pode-se dizer que vivemos em uma cibersociedade. Para se ter noção do quanto esse ponto vem ganhando relevância, há dados estatísticos do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br) que demonstram que a classe C brasileira deu um salto de informatização nos últimos nove anos, tendo o percentual de domicílios com acesso à internet aumentado de 11% em 2005 para 48% em 2014. Os dados acerca da média da população brasileira representam uma mudança parecida: de 18% em 2008 para 43% em 2013 (CETIC.BR, 2015).

Nessa esteira, percebe-se que as TICs tiveram grande impacto na cultura social nos últimos anos. Defende-se, com base no estudo dos fatores que elas potencializam, que elas intervieram na própria imagem da democracia representativa, que não se satisfaz mais como um sistema de regras que permitem ao público escolher por quem quer ser governado, como passa a estar muito mais presente uma carga de cobrança do público por escolhas dos governantes que atendam seus anseios. Há movimentos que demandam participação da sociedade civil nas escolhas de gestão pública.

Cabe trazer à tona que Denhardt (2008, p. 197) identifica três modelos possíveis de serem adotados nas organizações públicas:

Figura 1 - Três modelos de administração vistos em termos de três processos organizacionais

Tabela 8.1. *Três modelos de administração vistos em termos de três processos organizacionais*

	Modelo racional	Modelo interpretativo	Modelo crítico
	Ciência social positiva	Teoria interpretativa, fenomenologia	Teoria social crítica
	↓	↓	↓
Modo de conhecer	Controle	Compreensão	Emancipação
Modo de decidir	Processos de tomada de decisão racional	Emotivo-intuitivo	Baseado em valores, axiológico
Modo de agir	Ação instrumental	Ação expressiva	Ação educativa (práxis)

Fonte: Denhardt (2008, p. 197)

Denhardt (2008, p. 198) conclui que o modelo crítico, mais do que controle ou compreensão para comunicação, busca identificar as restrições ideológicas que impedem o desenvolvimento e crescimento, a fim de apontar para formas de libertar-se dela.

Nesse sentido, o modelo de gestão adequado à sociedade informacional não pode estar preocupado unicamente com a eficiência, tendo-se demandas muito mais centradas na publicidade, que permite a legitimação das finalidades perseguidas. Conforme diferencia Ponciano (2015) através do raciocínio de Chiavenato, a eficiência sozinha não atenta para a legitimidade dos objetivos, pois é um parâmetro de quantidade; a aferição de adequação de desempenho em uma atividade deve atentar tanto à eficiência quanto à eficácia, que é a utilidade da ação pretendida para se atingir o fim social almejado:

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...). A medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis). (CHIAVENATO, 1994, apud PONCIANO, 2015)

O enfoque no governo como único polo ativo das políticas, adotado por modelos estatais modernos, começa a ser questionado por essa perspectiva, com a qual é possível reconhecer naquela visão reducionista a origem de problemas de efetivação das políticas públicas.

Têm-se, associados ao enfoque na eficiência e ao modelo gerencial de administração pública, então, os seguintes problemas:

a) Uma visão moderna de sociedade, com a cisão entre governo e sociedade civil, que não mais se sustenta na atualidade, desafiada pelo surgimento de novas formas de comunicação e expressão, que questionam as fronteiras e demandam por maior contato do gestor público com os representados, urgindo novas formas de legitimação política.

b) Uma visão positivista das tecnologias, com a cisão entre administração e política, que usa a máquina como modelo para a administração pública, encerrando-a em um sistema de práticas tecnocráticas, que não admite a participação do cidadão nos processos de gestão.

c) A ideia de que os modelos que surgiram na modernidade para a administração privada podem ser transpostos com sucesso para a administração pública, com a implementação do princípio da eficiência e o enfoque no aprimoramento de melhores práticas.

A percepção defendida pela cultura do acesso trazida com as TICs é de que a concretização de processos adequados às finalidades sociais necessita considerar como atores políticos tanto o governo quanto a sociedade civil.

Como salienta relatório da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OECD, os governos estão tomando consciência dessa nova cultura política, pois há um número crescente de exemplos de organizações governamentais usando TICs de forma inovadora, em especial a internet, para fornecer acesso a informações sobre políticas e solicitar comentários do público sobre elas. Esses exemplos demonstram como a tecnologia está emergindo como uma ferramenta para não só disseminar informação, mas também para fornecer às pessoas a capacidade de participar e influenciar nas tomadas de decisão (OECD, 2003, p. 31).

A transformação que as TICs promovem inauguram um novo paradigma de produção, que acaba por afetar o Estado e mudar a lógica de gestão que surgira com o paradigma industrial. A mudança, segundo Castells (1999, p. 226), não deve ser vista com a ênfase analítica de cisão entre modelos econômicos, entre “uma economia industrial e uma pós-industrial”, mas pela diferença na forma de produção, da industrial, rural e de serviços baseados em conhecimento. O autor conceitua sociedade informacional nos seguintes termos:

Nesta perspectiva, as sociedades serão informacionais, não porque se encaixem em um modelo específico de estrutura social, mas porque organizam seu sistema produtivo em torno de princípios de maximização da produtividade baseada em conhecimentos, por intermédio do desenvolvimento e da difusão de tecnologias da informação e pelo atendimento dos pré-requisitos para sua utilização (principalmente recursos humanos e infraestrutura de comunicações). (CASTELLS, 1999, p. 226)

Nesse ínterim, percebe-se que as tendências de gestão que surgem com essa mudança cultural e econômica são muito mais ligadas ao princípio da publicidade. Daí decorre o embate entre a ideia de uma gestão pública que busca um perfil gerencial e uma gestão preocupada com democracia representativa - os indicadores de desempenho ganham uma nova função, pois deixam de ser auto referenciados, em que a instituição analisa a si mesma para buscar mais produtividade nas metas pré-estabelecidas por ela mesma.

Os índices servem para prestar contas e colocar sob análise crítica dos interessados as informações sobre as atividades dos encarregados diretos da gestão do bem público.

Decorre disso a necessidade de medir e dar satisfação ao público sobre os atos do governo; a tecnologia também faz promessas nesse aspecto: com a evolução dos sistemas computacionais de armazenamento e coleta de dados, pode-se obter grande volume de informação. Conforme menciona José Carlos Vaz (2002, p. 14), “tecnologias, como os sistemas de informação geográficas (SIG), os sistemas de datawarehouse e a mineração de dados, permitem uma melhor identificação de demandas e resultados de políticas públicas e uma melhor operação de sistemas de informação para acompanhar em profundidade a relação com os cidadãos”.

Nesse sentido, as tecnologias têm um papel de impacto, pois ao mesmo tempo reforçam essa cultura de prestação de contas e servem também de instrumento para aperfeiçoar essa fiscalização. Os avanços em termos de técnicas de produção e disseminação de informação estão intrinsecamente ligados a mudanças na gestão pública, o que leva à discussão sobre governo eletrônico.

O conceito de governo eletrônico não é uma unanimidade entre os autores, até mesmo por seu viés não teórico, mas mais atrelado à prática, tendo suas bases em estudos de caso onde se intentou realizar essas inserções do governo no meio virtual, conforme relata Yildiz (2007, p. 659). A autora, em uma revisão bibliográfica da literatura sobre governo eletrônico, destaca estudos que relacionam o uso de TICs na administração pública, envolvendo temáticas como TICs poderiam ajudar a criar uma estrutura em rede para interconectividade, entrega de serviços, eficiência e efetividade, interatividade, descentralização, transparência e prestação de contas.

A autora (2007, p. 649) destaca que “governo eletrônico, ou e-governo, emergiu como um bordão popular na administração pública para cobrir todas essas funções” [tradução livre], e refere que há princípios fundamentadores do fenômeno e-gov, que seriam (i) rápido e fácil acesso à informação governamental, (ii) governo aberto, (ii) direito de acesso à informação, (iii) transparência e (iv) responsividade.

Yildiz (2007, p. 655), após revisar os estudos de caso e teorias acerca do governo eletrônico, retoma o caráter político por trás dessas iniciativas, cujo reconhecimento é que dá sentido à nova visão que ele propõe:

Se nós somente focarmos na tecnologia ou artefatos tecnológicos, não é possível

apreciar a natureza evolutiva do conceito de e-governo (Hwang et al, 1999, pp. 279-280) e entender que, independentemente da tecnologia empregada para fornecer serviços de e-governo, a questão principal é fazer o governo funcionar melhor, mais rápido, mais convenientemente para uso de seus investidores e fornecer canais administrativos e democráticos que não eram possíveis com as ferramentas tecnológicas antigas. [tradução livre]³

Nesse sentido, para os fins desse trabalho, será adotado o conceito de governo eletrônico de Navarra e Cornford (2005, p. 5), que engloba, além da ideia de incorporação do uso da internet e das TICs para serviços governamentais, uma verdadeira revolução cultural, em que a barreira entre governo e a sociedade civil se vê em jogo pela realidade que se desenha.

Essa realidade compreende novas formas de comunicação, o cidadão como sujeito da informação, sua conseqüente demanda por participar e seu simultâneo poder de fazê-lo.

Assim, as estratégias de governo eletrônico podem chegar ao modelo do Novo Serviço Público ou seu perfil pode estar mais próximo daquele ditado pelo princípio da eficiência, conforme a visão que for adotada em relação à realidade tecnológica.

4 GOVERNO ELETRÔNICO: O MODELO DE GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO EM DESTAQUE

Na esteira de compreender os desafios impostos pela nova cultura que adentra também na vida das pessoas envolvidas nos processos de gestão, atenta-se para o governo eletrônico no Poder Judiciário, segundo iniciativas brasileiras.

O Poder Judiciário destaca-se entre os Três Poderes da república brasileira que são abarcados por essa nova proposta de administração pública. O modelo de governo eletrônico brasileiro é diferente em cada um dos Poderes devido à autonomia administrativa que é embasada pelo princípio da separação dos poderes. No caso do Poder Judiciário, ela é fortalecida pela ideia de independência judicial, isto é, de não-envolvimento dos juízes nas políticas, e isso acaba também afetando o modelo de gestão do sistema judicial.

³ No original: "If we just focus on the technology or technological artifacts, it is not possible to appreciate the evolving nature of the e-government concept (Hwang et al., 1999, pp. 279-280) and understand that regardless of the technology employed to provide e-government services, the main issue is to make government work better, faster, more convenient to use for its stakeholders and provide administrative and democratic channels that were not possible to open with the old technological tools." (YILDIZ, 2007, p. 655)

Essa noção acaba levando o Judiciário a ser confundido como um conjunto de órgãos prestadores de um serviço como outro qualquer. Ao mesmo tempo, pode se dever a isso o porte dos investimentos em técnicas e informatização da sua gestão, que chamam a atenção para as estratégias utilizadas. A exemplo dos movimentos de gestão judicial que se tem, destaca-se o fato de que os Tribunais disponibilizam, em seus respectivos sites, dados sobre diversos aspectos de sua estrutura e funcionamento aos cidadãos, em tentativas de maior abertura à sociedade civil. Pode-se considerar que, com essa iniciativa, o Judiciário tem inserção no governo eletrônico; segundo o modelo proposto pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (2003), o governo eletrônico perpassa por três estágios: informação, consulta e participação ativa, sendo que esse tipo de iniciativa estaria no primeiro.

Mas é outra de suas iniciativas relativas à informação que chama a atenção no Poder Judiciário: o Relatório Justiça em Números (CNJ, 2015), no qual o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão de controle do Poder Judiciário, intenta informatizar sua gestão sistematizando dados sobre desempenho dos tribunais. Para tanto, vem atuando no sentido de editar e implementar diversas normativas com parâmetros de produtividade e visibilidade da atuação judicial.

O Relatório Justiça em Números é regido pela Resolução nº 76/2009 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2009) e integra o Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ). As informações que ele veicula são a principal base para tomada de decisões de gestão e aprimoramento das atividades judiciais. Em primeira análise, percebe-se que esse sistema abrange quatro categorias de indicadores estatísticos: I - Insumos, dotações e graus de utilização: a) Receitas e despesas; b) Estrutura; II - Litigiosidade: a) Carga de trabalho; b) Taxa de congestionamento; e c) Recorribilidade e reforma de decisões; III - Acesso à Justiça; e IV - Perfil das Demandas (CNJ, 2015).

Corroborando sua importância, resgata-se que o Justiça em Números teve sua origem em 2003, baseado em pesquisa encomendada pelo Supremo Tribunal Federal ao Centro de Pesquisa de Opinião Pública da Universidade de Brasília (DATAUnB), com objetivo de construir um “sistema integrado de informações do Poder Judiciário”, sobretudo voltado a indicadores estatísticos (CONSELHO, 2015f, p. 4). Inicialmente, portanto, o foco era em produzir informações que pudessem ser usadas internamente. Entretanto, as informações passaram a ser publicadas na internet e, a partir de 2012, tem-se já um enfoque diverso, de levar também aos usuários do sistema judiciário e demais cidadãos uma imagem do funcionamento dos tribunais,

além de demonstrar o trabalho do CNJ em formular estratégias que permitam aumentar a eficiência da atividade jurisdicional.

Percebe-se que o projeto do Justiça em Números é voltado aos potenciais previstos por Vaz (2002) de governo eletrônico enquanto sistema informatizado para práticas de gestão. Embora o sistema de coleta de dados não seja totalmente automatizado (pois condicionado ao envio das informações pelo setor encarregado de coletar os dados em cada Tribunal), existem projetos para que haja um uso mais proveitoso das TICs nessa iniciativa de criar informação sobre o desempenho do Judiciário: um exemplo é a proposta de estatísticas extraídas do PJe, sistema de processo eletrônico padrão proposto pelo CNJ.

É importante ressaltar, nesse contexto, que o CNJ tem desempenhado, desde sua criação, o papel de um grande gestor em relação aos órgãos que compõem o Poder Judiciário (excetuado o Supremo Tribunal Federal, que não está sob sua fiscalização). Esse órgão de controle surgiu após o início do que se chamou de “crise do judiciário”.

Conforme narra Oliveira (2015, pp. 8-9), essa crise deveu-se ao aumento desproporcional de demandas judiciais entre 1990 e 2000, que frequentemente é relacionado à constitucionalização de uma série de direitos, como em Barbosa e Kozicki (2012). No cenário de amplificação de direitos, dois movimentos despontam: a politização do Judiciário (ativismo judicial, fenômeno em que juízes julgam em desacordo com a lei escrita) e judicialização da política (o Judiciário atuando sobre matérias que competem ao Executivo, a exemplo de concessão de medicamentos por decisão judicial) (BARBOSA E KOZICKI, 2012; WERNECK VIANNA et al, 1999).

O aumento descomunal de demandas judiciais, em todo caso, gerou grandes dificuldades em dar andamento aos processos, que se acumularam ao longo dos anos. A proposta gerencial da inserção do princípio da eficiência na Constituição, nesse sentido, foi um marco para a adoção de práticas de gestão no Judiciário.

Nesse contexto, de solução gerencial para um problema de excessiva burocracia que não atendia às novas demandas, é que foi aprovada a Emenda Constitucional nº 45, de 2004, conhecida como “Reforma do Judiciário” (OLIVEIRA, 2015, pp. 8-9). Esse movimento é amplamente estudado por juristas, devido à grande expectativa que se criou com a mudança estrutural que propôs, criando o Conselho Nacional de Justiça como um órgão de controle do Poder Judiciário (ROBL FILHO, 2013) - sendo que antes esse ente era visto como o próprio

guardião dos demais poderes, o fato de estar ele submetido a algum tipo de controle é objeto de significativos debates e estudos.

Assim, está-se diante de toda uma política de gestão que foi recepcionada normativamente e agora produz fortes efeitos sobre o Poder Judiciário. Feita essa contextualização, pode-se reconhecer a importância de analisar que atitudes concretas são inspiradas por essa proposta político-normativa para o campo administrativo do sistema judicial, e em que medida elas são efetivas.

CONCLUSÃO

Pode-se identificar a eficiência como elemento-chave para a ruptura com a visão burocrática de estado. Sua positivação veio com uma emenda constitucional em 1998, para encampar uma proposta de mudança na cultura governamental brasileira. A ideia foi abandonar o conceito de hierarquia e departamentos presente em todo o serviço público brasileiro, com alto nível de controle e setorização das funções, fatores responsáveis pela morosidade e dificuldade em se obter serviços públicos. Essa cultura que se buscou combater com a eficiência era a de separação entre o que é do governo e o que é do público, um caráter patrimonial da administração pública que desconsiderava totalmente o cidadão enquanto parte do estado.

Com a mudança de ideologia estatal, passa-se a ter como ideal a satisfação do cidadão, tratando-o como cliente ou demandante da administração pública, que lhe presta serviços. A ideia de eficiência vem de uma concepção de gestão de negócios industriais, que busca entregar o máximo possível do produto com o mínimo de custo possível, o que orienta a gestão para a busca da melhor maneira de realizar a tarefa. Por significar a redução de custos e tempo, e incluir a visão de um cliente satisfeito e uma imagem positiva da instituição, essa solução foi amplamente abarcada nas novas políticas de gestão pública do Brasil. Buscava-se, com a administração gerencial, neutra, técnica, eficiente, tornar a administração pública um modelo de excelência em prestação de serviços.

Enquanto que a eficiência ganhou grande destaque já desde a década de 90, foi mais de dez anos depois, no ano de 2012, que a publicidade passou a ser uma questão central das políticas de gestão. Apesar de constar no texto constitucional já há mais tempo que a eficiência, a publicidade somente ganhou força com as mudanças culturais impulsionadas pelas novas

tecnologias. Essas tecnologias transformaram a cultura social, e seu impacto chegou às instâncias normativas, principalmente pela regulamentação do acesso às informações públicas, por meio da Lei de Acesso à Informação, editada em 2011 e com entrada em vigor em 2012.

A compreensão de como esses dois princípios afetam e são afetados pelo meio social e pelas transformações tecnológicas pode contribuir com o pensamento em torno dos fatores que contribuem para as atuais crises políticas que permeiam a gestão pública brasileira. Nessa esteira, o reconhecimento do papel das normas administrativas nesse âmbito revela a importância do Direito nas questões institucionais e políticas.

Partindo-se desse contexto, o presente estudo tem enfoque sobre o Poder Judiciário por haver-se percebido que, dentre as políticas que se utilizam dos meios tecnológicos a fim de obter resultados administrativos, este é o ente com maior grau de organização. Isso é corroborado pela atuação do Conselho Nacional de Justiça, que, além de incentivar a informatização das atividades-fim do Poder Judiciário, passou a, preocupado com a eficiência, coletar dados sobre o desempenho do Poder Judiciário, utilizando-se da internet para publicá-lo: o Justiça em Números.

Considera-se que é relevante, frente a este instrumento de autoconhecimento e de acesso que o Poder Judiciário apresenta à sociedade informacional, avaliar quais suas limitações e em que medida ele cumpre com a promessa de tornar transparente a sua administração, orientando ainda as decisões de gestão. Percebe-se, ainda, que a comunidade acadêmica de um lado faz um diagnóstico de “crise do Poder Judiciário”, atrelada à morosidade do sistema judicial e um acúmulo invencível de processos, e de outro analisa a reforma do Poder Judiciário concomitante à criação do Conselho Nacional de Justiça, depositando nesse órgão de controle grandes esperanças (e as únicas medidas concretas).

Se as ações do CNJ são vistas como estratégicas para resolver os problemas de funcionamento do sistema judicial, que afetam a credibilidade e a utilidade do Direito em nossa sociedade, tem-se que uma avaliação de como se dão essas ações e como elas poderiam melhor adequar-se aos problemas que buscam enfrentar é uma das tarefas atuais da academia jurídica, que deve repensar o sistema judicial que ela própria estuda e diagnostica como “em crise”.

Pretende-se, a partir do que foi trazido, formular conjuntos de itens (indicadores) que seriam necessários para avaliação de desempenho em cada modelo de e-gov, relacionando-os aos modelos de administração pública, tendo em vista identificar a política de gestão adotada

pelo Poder Judiciário, observando os indicadores de desempenho formulados para o relatório Justiça em Números.

A metodologia a ser utilizada em tal verificação seria de revisão sistemática de literatura acerca de modelos de governo eletrônico, posterior ordenação desses modelos em um quadro, ligando os modelos de gestão que cada estágio abarca a indicadores que serviriam para medir se aquele estágio foi implementado com sucesso, e, em especial, como seriam esses indicadores no Poder Judiciário. A partir do modelo (quadro) de correlação entre “tipo de gestão”- “estágio de governo eletrônico”- “indicadores de desempenho no Judiciário” construído, seria feita observação dos indicadores utilizados pelo Justiça em Números, a fim de verificar quais modelos de gestão estão contemplados e em que medida cada um está mais presente.

Os pontos aqui abordados apontam para necessidade de realização de pesquisa que busque identificar o modelo de governo eletrônico que permeia as avaliações e metas de desempenho do sistema judicial, para verificar em que medida os indicadores são adequados a um modelo permeado tanto pela publicidade quanto pela eficiência, e que indicadores poderiam ser adotados para se aproximar de um modelo assim.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Estefânia Maria de Queiroz; KOZICKI, Katya. Judicialização da política e controle social de políticas públicas. In: *Revista Direito GV*. n. 15, jan.-jun. 2012. São Paulo: FGV, 2012.

BERTONCINI, Isabella; MONTEIRO, Augusto de Oliveira; FADUL, Élvia. *Gestão Estratégica e Reforma do Poder Judiciário: o Caso do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia*. In: XXXVIII Encontro da ANPAD. ENANPAD: Rio de Janeiro, 2014.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 27 mar. 2015

_____. Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. In: *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm#art46>. Acesso em: 27 mar. 2015

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47, jan.-abr. 1996.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1)

CETIC.BR - Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. *Cetic* - portal de dados. Disponível em: <http://data.cetic.br/cetic/explore?idPesquisa=TIC_DOM>. Acesso em: 01 out. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. *Justiça em Números*. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/#/programas-e-acoess/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 19 mar. 2015.

_____. Resolução nº 79, de 9 de junho de 2009. Dispõe sobre a transparência na divulgação das atividades do Poder Judiciário brasileiro e dá outras providências. In: *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 18 jun. 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_79_09062009_10102012214430.pdf>. Acesso em: 22 maio 2015.

DENHARDT, Robert B. *Teoria Geral da Administração Pública*. 5. ed. Tradução de Francisco G. Heidemann. Thomson/Wadsworth, 2008

KUIASKI, Laís Teresinha Rosa. *Avaliação da eficiência relativa - uma abordagem não-paramétrica junto ao Tribunal Regional do Trabalho no Paraná*. 2002. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UNICENP-UFRGS, Porto Alegre, 2002.

LEMOS, André. *Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

MADALENA, Pedro; OLIVEIRA, Álvaro Borges (org.). *Organização & informática no Poder Judiciário*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

MATTELART, Armand. *Historia de la sociedad de la información*. 1. ed. Buenos Aires; Paidós, 2010. (Paidós comunicación)

OLIVEIRA, Leonel Goes Lima. Uma década de CNJ: reflexões sobre o envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário. In: *VIII CONSAD de Gestão Pública*. 26, 27, 28 maio 2015. Brasília, DF.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, OECD. *Promise and Problems of E-Democracy: challenges of online citizen engagement*. Paris: OECD PUBLICATIONS, 2003. Disponível em: <<http://www.oecd.org/internet/public-innovation/35176328.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

PONCIANO, Vera Lúcia Feil. Controle da morosidade do judiciário: eficiência só não basta. In: **Revista do IBRAJUS** - Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=346>>. Acesso em: 07 set. 2015.

ROBL FILHO, Ilton Norberto. **Conselho Nacional de Justiça: Estado democrático de direito e accountability**. São Paulo: Saraiva, 2013.

SILVA, Rosane Leal da; HOCH, Patrícia Adriani; RIGHI, Lucas Martins. Transparência pública e a atuação normativa do CNJ. In: **Revista Direito GV**, São Paulo, ed. jul./dez. 2013. pp. 489-514. Disponível em: <http://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/artigo-Edicao-revista/06-rev18_489-514_-_rosane_leal_da_silva.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2015.

VAZ, José Carlos. Administração Pública e governança eletrônica: possibilidades e desafios para a tecnologia da informação. In: HERMANNNS, Klaus (coord.) **Governo Eletrônico - os desafios da participação cidadã**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2002. pp. 13-26 (Série Debates n. 24)

WERNECK VIANNA, Luiz; DE CARVALHO, Maria Alice Rezende; MELO, Manuel Palacios Cunha; BORGES, Marcelo Baumann. **A judicialização da política e das relações sociais no Brasil**. Rio de Janeiro: Revan, 1999.

YILDIZ, Mete. E-government research: reviewing the literature, limitations, and ways forward. In: **Government Information Quarterly**, n. 24. Elsevier, 2007. pp. 646-65.

Recebido em: 23-12-2016 / Aprovado em: 08-02-2017