



A Primeira Década de Atuação da Corregedoria Nacional de Justiça nos Tribunais Estaduais: Um Olhar dos Ex-conselheiros do CNJ

The First Decade of Performance of the National Justice Internal Affairs in State Courts: A View of the Ex-CNJ/NJIA Counselors

Leonel Gois Lima Oliveira¹

Resumo

Analisou-se a atuação da Corregedoria Nacional de Justiça no segmento da justiça estadual, no período de 2004 a 2013, na ótica dos ex-conselheiros. Os principais questionamentos foram: Qual é a opinião sobre a atuação da Corregedoria Nacional de Justiça nas investigações (diligências) realizadas em tribunais estaduais? Elas auxiliam o processo de melhoria da eficiência dos tribunais ou geram mais resistências na relação CNJ e tribunais? Foram entrevistados 20 ex-conselheiros, adotando-se a análise temática. As categorias estabelecidas para análises foram relacionadas ao controle administrativo (monitoramento de dados ou promoção da eficiência) ou disciplinar (inspeções, papel fiscalizatório, complementação da atividade das corregedorias locais) dos tribunais estaduais. Os resultados apontaram a importância da Corregedoria Nacional como uma atuação complementar, ampliando as investigações em todas as instâncias da justiça estadual. Obteve-se, também, um olhar gerencial ao reforçar os esforços de promoção da eficiência com a diminuição dos desvios e o monitoramento dos dados.

Palavras-chave: poder judiciário; conselho nacional de justiça; justiça estadual; corregedoria.

Abstract

The performance of the National Justice Internal Affairs in the state justice segment was analyzed from the former counselors' point of view from 2004 to 2013. The main questions were: What is the opinion on the role of the National Justice Internal Affairs in investigations (diligences) carried out in state courts? and Do they assist the process of improving the courts' efficiency or generate more resistance in the CNJ and courts relationship? Twenty former counselors were interviewed, adopting the thematic analysis. The categories established for analyzes were related to the administrative control (monitoring data or promoting efficiency) or disciplinary (inspections, supervisory role, and complementation of the activity of local internal affairs) of the state courts. The results pointed out the importance of the National Internal Affairs as a complementary action, expanding the investigations in all instances of state justice. A managerial view was also obtained by reinforcing efforts to promote efficiency by reducing deviations and monitoring data.

Keywords: judiciary; national council of justice; state justice; internal affairs.

1 Doutorado em Administração pela EBAPE/FGV. Professor da Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará (Esmec) e do Centro Universitário Christus (Unichristus).

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro é visto, habitualmente, pela lentidão e demora excessiva na resolução dos conflitos, sendo adicionadas, ainda, a percepção de elevados custos, a sensação de impunidade e a falta de transparência em suas atividades. Os problemas não são recentes, tendo sido evidenciados por pesquisas de opinião e, principalmente, pela imprensa, de forma anedótica, que o Judiciário brasileiro não funciona de forma satisfatória (AMB, 2005; OAB, 2003; Sadek, 2004; 2006). Entretanto, na segunda metade da década de 2000 e no início da década de 2010, ocorreram mudanças na maneira de gerir os tribunais, que permitiram visualizar melhorias no nível de satisfação do brasileiro em relação ao Judiciário. O aumento da transparência e o acompanhamento do desempenho dos tribunais demonstram avanços em termo de gestão judiciária, mas há ainda vários aspectos a serem aperfeiçoados, principalmente para retirar algumas opiniões enraizadas no senso comum do brasileiro sobre o Poder Judiciário (CNJ, 2014; Falcão, 2009).

A Emenda Constitucional (EC) n.º 45/2004, a chamada “Reforma do Judiciário”, procurou fornecer uma resposta para a melhoria da eficiência ao criar uma instituição de controle administrativo, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O CNJ tem por objetivo realizar um controle administrativo e financeiro de todos os tribunais brasileiros, inclusive os tribunais superiores. No entanto há uma lacuna de investigação sobre a participação do CNJ nesse ambiente institucional. Apesar de atuar sob um enfoque organizacional, ressalta-se que um olhar político e institucional da atuação do Conselho ainda não foi devidamente explorado por estudos das áreas de Ciência Política (Fragale, 2010; 2011; Karasin & Rodovalho, 2012; Rodovalho, 2012; 2014; Santos & Da Ros, 2008) e Administração Pública, inclusive por um olhar abordando a gestão do Poder Judiciário (Alvarenga, 2013; Gomes, Akutsu & Guimarães, 2015; Nogueira, 2011; Oliveira, 2017; Sadek & Oliveira, 2012; Vieira & Pinheiro, 2008). O CNJ chega a ser estudado em trabalhos da área de Direito, mas analisam o papel do CNJ por um viés jurídico (constitucional), demonstrando aspectos favoráveis ou limitantes da atuação como órgão de controle do Judiciário, ou com relação à criação do Conselho e ao processo de indicação de seus conselheiros (Bagatini, 2011; Falcão 2009; Falcão & Oliveira, 2012; 2013; Falcão & Rangel, 2013; Freitas & Freitas, 2006; Freitas 2008).

O CNJ proporcionou ações para melhorar o desempenho judicial trabalhando com a estratégia, o monitoramento e a divulgação de dados do Judiciário brasileiro. Houve a introdução de mapas estratégicos com a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), definindo a identidade organizacional, os atributos de valor, os objetivos estratégicos e as metas a serem alcançadas anualmente pelos tribunais a partir de 2009 (Nogueira, 2011; Alvarenga, 2013). As experiências iniciais (2009 e 2010) com as metas foram desafiadoras e não possibilitaram o alcance delas pela maioria dos tribunais, gerando críticas institucionais na imprensa. O foco estratégico foi retomado com algumas mudanças, a saber: definição de metas por segmentos do Judiciário (por exemplo, a justiça estadual poderia ter metas diferentes da Justiça Eleitoral); redução da quantidade de metas (não havia mais a obrigatoriedade de ter dez metas por ano); antecipação da divulgação de metas para os anos seguintes (divulgava as metas de dois anos seguintes), facilitando a garantia de busca de recursos orçamentários, que seriam vinculados diretamente aos projetos de cumprimento das metas; foco nas metas não cumpridas em anos anteriores e reconhecimento pelo cumprimento (visava garantir a continuidade dos esforços e reconhecia os méritos das unidades judiciais que conseguiam o cumprimento) (Oliveira, 2017). Essas mudanças foram fundamentais para aumentar o nível de cumprimento, e elas deixaram claro que o CNJ atuava administrativamente nos seguintes temas: gestão; controle; organização; padronização de procedimentos processuais e de rotinas judiciárias; magistratura e política social (Alvarenga, 2013).

Ademais, observam-se poucos estudos sobre a gestão do Poder Judiciário na área de conhecimento da Administração Pública, mesmo com a maior disponibilidade de dados, diagnósticos, mecanismos de transparência e acompanhamento dos tribunais desenvolvidos e divulgados pelo CNJ (Nogueira, 2011; Oliveira, Nogueira, & Pimentel, 2018). Portanto, os levantamentos demonstram uma lacuna sobre o papel do CNJ na melhoria do desempenho do segmento da justiça estadual. Embora já existam obras que retratam a celebração dos 10 ou 15 anos de existência do referido órgão (Kim & Silva, 2020; Lewandowski & Nalini, 2015; Oliveira, 2017; Stoco & Penalva, 2015), ainda há espaço para uma melhor compreensão dos aspectos, que vão além do enfoque estratégico do órgão para o Poder Judiciário brasileiro. Os aspectos relacionados à atividade fiscalizatória e correccional ainda carecem de estudos, embora seja possível encontrar algumas obras que serviram como base para a investigação do presente artigo (Chimenti, 2015; Dipp, 2015; Werner, 2015).

O objetivo deste estudo consiste em analisar a atuação da Corregedoria Nacional de Justiça no segmento da justiça estadual, no período de 2004 a 2013, pela ótica dos exconselheiros. Os principais questionamentos a serem respondidos foram: qual é a opinião sobre a atuação da Corregedoria Nacional de Justiça nas investigações (diligências) realizadas em tribunais estaduais? Elas auxiliam o processo de melhoria da eficiência dos tribunais ou geram mais resistência na relação CNJ e tribunais?

Na próxima seção, são apresentados os aspectos históricos e o detalhamento dos pontos abordados na literatura sobre o tema. Logo após, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados. Em seguida, têm-se as análises sobre a relação entre a Corregedoria do CNJ e os tribunais de justiça. Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências.

2 O CNJ E A SUA CORREGEDORIA NACIONAL

A história do CNJ pode ser contada a partir de alguns anos antes de sua criação. A busca por estabelecer um controle do Judiciário já foi vista anteriormente na história do país. O CNJ não foi a primeira instituição com um formato de Conselho de Justiça no sistema jurídicoconstitucional brasileiro. O pioneirismo ocorreu com o Conselho Superior da Magistratura, que foi instituído durante o regime militar no Brasil por meio da Emenda Constitucional n.º 7/1977. Os membros do Supremo Tribunal Federal (STF) atuavam em sua composição e procuravam disciplinar os comportamentos dos magistrados considerados inadequados. O período de abertura política veio logo em seguida, fazendo com que o Judiciário não enfrentasse grandes interferências promovidas pelo Conselho, sendo destituído com a Constituição Federal (CF) de 1988 (Sampaio, 2007; Peleja, 2011).

A ideia de controle do Judiciário foi retomada por volta de 1992. Havia um movimento organizado por representantes do Poder Legislativo, que solicitavam maior transparência e fiscalização da magistratura brasileira. Foi um período de muita discussão política sobre o papel desse novo Conselho, envolvendo a mudança de relatoria do projeto por três vezes e uma Comissão Parlamentar de Inquérito para intensificar todo esse processo. A principal mensagem desse período histórico consistia num esforço político para a criação de uma instituição de controle do Poder Judiciário ou para a criação de mais uma instância de julgamento colegiada com a participação de representantes de outras instituições (membros do Ministério Público, da Ordem dos Advogados e do Poder Legislativo). A resistência por parte dos magistrados fez com que a segunda opção fosse rejeitada, principalmente pela possibilidade de ser declarada inconstitucional pelo próprio STF (Sampaio, 2007; Sadek & Arantes, 2010; Peleja, 2011).

O CNJ foi introduzido pelo artigo 103-B da CF/1988 ao Sistema Judiciário brasileiro como um órgão judicial de controle interno e assessoramento, e não como mais um órgão de instância de julgamentos. Portanto, encontra-se numa posição hierarquicamente inferior ao STF, mas superior em relação aos tribunais superiores (Vieira; Pinheiro, 2008; Nogueira, 2010). Nesse caso, o CNJ promove políticas judiciárias por meio de resoluções e recomendações a serem seguidas pelos tribunais em todos os segmentos do Judiciário.

O CNJ é composto por quinze membros com mandato de dois anos, sendo admitida uma recondução. Os quinze membros são: i) O presidente do STF; ii) um ministro do Superior Tribunal de Justiça (STJ), indicado pelo respectivo tribunal; iii) um ministro do Tribunal Superior do Trabalho (TST), indicado pelo respectivo tribunal; iv) um desembargador de Tribunal de Justiça, indicado pelo STF; v) um juiz estadual indicado pelo STF; vi) um juiz de Tribunal Regional Federal, indicado pelo STJ; vii) um juiz federal, indicado pelo STJ; viii) um juiz do Tribunal Regional do Trabalho, indicado pelo TST; ix) um juiz do trabalho, indicado pelo TST; x) um membro do Ministério Público da União, indicado pelo procurador-geral da República; xi) um membro do Ministério Público estadual, escolhido pelo procurador-geral da República entre os nomes indicados pelo órgão competente de cada instituição estadual; xii) dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB); xiii) dois cidadãos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, sendo indicado um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal. Percebe-se uma predominância de magistrados, reforçando a atuação como um órgão de controle interno do Poder Judiciário (Nogueira, 2010).

Ao atuar no controle dos tribunais, os agentes políticos podem utilizar o Conselho como mais um instrumento tático no ambiente institucional judicial. Fragale (2011; 2013) demonstra como as dimensões de construção da agenda, da composição do conselho e das possibilidades de construção do processo decisório no CNJ sofreram influências externas devido ao baixo nível de institucionalização do órgão nas suas primeiras composições. O CNJ exerce não apenas o controle administrativo, mas também atua com um enfoque fiscalizatório e punitivo sobre desvios de conduta e irregularidades promovidas por magistrados ou pelos tribunais.

Os padrões políticos também são observados dentro do órgão de controle do Judiciário, afetando o modo de atuação do órgão. Portanto, Fragale (2011; 2013) procura destacar a necessidade de compreender melhor a composição do CNJ para identificar padrões de atuação na pauta do referido órgão. Já sinaliza mudanças nos desenhos institucionais das composições iniciais do CNJ, gerando preocupações sobre as mudanças de rumo que podem ocorrer com maior envolvimento político dos indicados. Seguindo essa linha, Falcão e Rangel (2013) apresentam elementos que poderiam balizar os processos de indicação de magistrados e cidadãos para o cargo de conselheiro do CNJ. Recomenda-se regulamentar os processos seletivos para a escolha do indicado, levando em consideração os seguintes aspectos: a capacidade de gestão, ou competência; e a independência moral, ou isenção no exercício do controle administrativo e financeiro. Prever, ainda, o combate às indicações que apontem para casos de nepotismo e de candidatos condenados por ato de improbidade administrativa (Falcão & Rangel, 2013).

Os trabalhos de nivelamento foram iniciados em 2009, com o estabelecimento de metas nacionais que eram ligadas a um dos objetivos estratégicos. A ideia central consistia em atribuir metas que deveriam ser cumpridas no próprio ano em que foram estabelecidas. As metas eram indicadas pelo CNJ, depois votadas e confirmadas pelos presidentes dos tribunais durante os Encontros Anuais do Judiciário. As metas eram definidas sempre para o ano posterior, facilitando a divulgação e o conhecimento prévio das metas quando se iniciava o novo ano. Os procedimentos reforçavam os aspectos de centralização e uniformização do Judiciário (Glick, 1983; Oliveira, 2017). Os aprendizados gerados pelas metas nos dois primeiros anos (2009 e 2010) foram fundamentais para a mudança de rumo nos anos posteriores. A falta de cumprimento da maioria das metas por parte dos tribunais foi objeto de seguidas críticas por

parte da imprensa. Algumas metas eram muito desafiadoras, demonstrando a fragilidade do Judiciário para a sua plena implementação. O CNJ estava criando um grave problema de mensuração de produtividade. Isto ocasionou um aumento de medição de informações em tribunais que, inicialmente, não estavam devidamente preparados, além de possuir indicadores focados no curto prazo (Bouckaert & Balk, 1991; Fragale, 2007; Oliveira, 2017).

Pensando na formação de um banco de dados que contemplasse questões mais relativas a um nível micro, o CNJ desenvolveu, no final de 2007, o Justiça Aberta. Trata-se de um sistema gerenciado pela Corregedoria Nacional de Justiça que permite fornecer elementos maiores de transparência, bem como fornecer informações que facilitem o acesso à justiça. O sistema Justiça Aberta apresenta dados tanto das serventias judiciais (1º e 2º grau) como das extrajudiciais (cartórios), mas apenas refere-se à competência da justiça estadual, também conhecida como Justiça comum. Castro (2011) ressalta a importância dessa base por fornecer dados desagregados em relação ao relatório Justiça em Números, permitindo servir como um melhor instrumento para análise e formulação de políticas judiciárias, considerando as peculiaridades das unidades judiciais. Dada a heterogeneidade do Judiciário brasileiro, o sistema permite analisar de forma mais detalhada a evolução mensal das deficiências e virtudes de cerca de nove mil unidades jurisdicionais espalhadas por todo o País. O nível de detalhamento permite fornecer informações como: o número de funcionários, o estoque de processos pendentes, a quantidade de suspensão de liminares (pedidos de suspensão), o volume de despachos e decisões interlocutórias, e a quantidade de processos distribuídos e resolvidos (sentenças e acordos homologados).

Além do enfoque gerencial, destaca-se também o papel correicional do CNJ, que foi estabelecido principalmente pela Corregedoria Nacional de Justiça. O cargo de corregedor é sempre ocupado por um ministro do STJ, e as indicações para ocupá-lo seguem um rito próprio do STJ, fazendo com que alguns ministros recusassem o convite por não possuírem afinidade com a atividade disciplinar. A Corregedoria era o órgão interno do CNJ que recebia todo o volume de denúncias, as solicitações de providências, as representações por excesso de prazos e que acompanhava as divergências do sistema Justiça Aberta. Tudo isso servia como evidência da necessidade de participação mais próxima por parte da Corregedoria, motivando a realização de inspeções no 1ª e 2ª grau dos tribunais de justiça a partir de 2008.

As inspeções eram realizadas por magistrados e servidores que visitavam as instalações dos tribunais. Foi o momento da realização de audiências públicas que possibilitavam ouvir relatos de advogados, partes, instituições e dos próprios servidores, numa perspectiva de tomar providências para evitar problemas, desvios ou excessos nas unidades judiciais ou administrativas dos tribunais. Cada vez mais ficava constatada a necessidade da visita *in loco* para a observância dessas não conformidades. As manifestações eram registradas, gravadas e reduzidas a termo para o estabelecimento de um relatório das inspeções e a abertura de pedido de providências administrativamente (Chimenti, 2015; Werner, 2015). Segundo Dipp (2015, p. 158), “muitos desses processos culminaram com sanções ou afastamentos de magistrados e servidores, tudo em proteção da cidadania e da própria magistratura (composta em sua esmagadora maioria por profissionais trabalhadores e probos)”. Havia a abertura de Processo Administrativo Disciplinar (PAD) nos casos mais graves, sendo possível visualizar o número de quarenta e quatro aposentadorias compulsórias, onze censuras, seis disponibilidades, quatro remoções compulsórias e duas advertências até o ano de 2013 (Chimenti, 2015).

As inspeções atuavam independentemente do nível hierárquico dentro dos tribunais, então logo surgiram resistências. A atuação da Corregedoria era vista como uma campanha pela desmoralização da magistratura ou como uma devassa nos dados sigilosos dos magistrados e servidores. O CNJ é um órgão disciplinar e, portanto, atuava dentro das suas atribuições, punindo quando havia descumprimento dos deveres funcionais dos magistrados e servidores (Chimenti, 2015; Dipp, 2015). Destaca-se a atuação subsidiária da Corregedoria Nacional que, no período de 23 de agosto de 2009 a 23 de agosto de 2010, encaminhou 521 (quinhentas e vinte e uma) reclamações e representações para a apreciação das corregedorias locais dos tribunais do País. Esse número representava mais de 90% das representações que deram entradas no CNJ durante o período indicado. Esse elevado número servia para demonstrar, também, que os tribunais de justiça não possuíam força própria para a apuração das faltas disciplinares de seus magistrados, fazendo com que se justificasse a atuação direta da Corregedoria Nacional (Chimenti, 2015).

As inspeções possibilitaram a difusão e multiplicação de algumas boas práticas. Segundo Chimenti (2015, p. 369), “programas de alcance social que eram desenvolvidos individualmente por magistrados ou Tribunais de diversas regiões do País ganharam estrutura nacional”. Dessa forma, as boas práticas de alguns tribunais do segmento da justiça estadual foram multiplicadas a partir do conhecimento e expansão, por parte da Corregedoria Nacional, como o programa Pai Presente, desenvolvido pelo Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP); o Registro Civil de Nascimento na Maternidade, desenvolvida pelo Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE); e projeto Integração de Competências no Desempenho da Atividade Judiciária com Usuários e Dependentes de Drogas, desenvolvido pelo Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ) e pelo Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR) (Chimenti, 2015). Percebem-se as diferentes formas de atuação da Corregedoria ao longo de uma década, embora visualize a atuação do controle administrativo e disciplinar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As distintas composições de conselheiros servem como referência para uma maior ou menor influência do CNJ no ambiente institucional da justiça estadual. O período de 2004 a 2013 foi escolhido por corresponder ao período em que o CNJ vem, anualmente, coletando dados sobre os tribunais brasileiros e publicando-os nos relatórios Justiça em Números (DPJ, 2014; 2019). Além disso, representa a década desde a criação do CNJ e dos efeitos gerados pela Reforma do Judiciário.

A amostra foi composta por ex-conselheiros do CNJ, fornecendo uma perspectiva longitudinal. A seleção da amostra obedeceu aos seguintes critérios: i) conselheiro(a) presidente; ii) conselheiro(a) corregedor(a); iii) conselheiro(a)s representantes da justiça estadual; iv) conselheiro(a)s representantes do Ministério Público Estadual; v) conselheiro(a)s indicados pela OAB; vi) conselheiro(a)s indicados pelo Poder Legislativo (cidadãos representantes da Câmara Federal e do Senado); vii) conselheiro(a)s representantes de outros segmentos do Judiciário, mas que tiveram participação direta em comissões ou projetos voltados para a melhoria da eficiência operacional dos tribunais. Os critérios serviram para formar a amostra conforme as composições do CNJ. O resumo dos contatos e da quantidade de entrevistados por composição pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1 - Resumo da amostra de entrevistados por composição.

Composição	Total	Contatados	Entrevistados*	Total	Contatados
1ª	15	8	6	53,3%	75,00%
2ª	17	10	6	58,8%	60,00%
3ª	15	6	5	40,0%	83,33%
4ª	15	6	4	40,0%	66,67%
5ª	15	8	2	53,3%	25,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

*Houve entrevistados que foram reconduzidos e participaram de mais de uma composição.

Foi obtido percentual acima de 60% de ex-conselheiros contatados em quase todas as composições (três entrevistados foram reconduzidos ao cargo e, portanto, foram contabilizados em cada uma das composições), pois obteve-se o percentual de 25% entre os conselheiros da 5ª composição, tendo o acesso mais difícil para a realização das entrevistas. O quantitativo de entrevistas por composição foi considerado satisfatório, pois obteve uma quantidade razoável de informações e opiniões ao apresentar uma perspectiva longitudinal da estruturação e atuação da Corregedoria Nacional de Justiça nos tribunais do segmento da justiça estadual.

As entrevistas obedeceram aos protocolos de pesquisa, preservando a identidade dos respondentes, fornecendo segurança e liberdade para expressarem as suas opiniões, apresentando casos ou situações que envolveram os bastidores das reuniões e sessões do CNJ. Os protocolos foram os seguintes: i) encaminhamento precedente do roteiro de entrevista; ii) realização da entrevista isolada e privadamente; iii) não houve gravação; iv) houve tomada de notas e observações durante a entrevista; v) fornecimento de papel para os entrevistados produzirem rascunhos ou anotações enquanto eram entrevistados, de forma livre e espontânea; vi) os entrevistados não conheceram as respostas um dos outros; vii) as perguntas estabelecidas foram circunscritas ao domínio que se queria investigar; viii) solicitou-se a assinatura do protocolo de realização de pesquisa, entregando ao entrevista uma cópia do roteiro (Thiry-Cherques, 2008).

O resumo das informações das entrevistas realizadas é encontrado no Tabela 3, sendo composto por: i) código de identificação do(a) entrevistado(a); ii) data de realização das entrevistas; iii) local de realização da entrevista; iv) duração da entrevista em minutos; v) período em que o(a) entrevistado(a) esteve no CNJ; vi) indicação da composição do CNJ; vii) ocupações atuais do(a) entrevistado(a), sendo uma principal e outra subsidiária caso tenha outra ocupação. A identificação foi codificada, sendo entendida pela legenda a seguir:

- LEG = Cidadão (ã) indicado (a) pelo Legislativo;
- MAG = Magistrado (a) indicado pelo STF, STJ ou TST;
- MPE = Promotor (a) de Justiça indicado (a) pela PGR;
- OAB = Advogado (a) indicado (a) pela OAB.

As entrevistas foram realizadas de junho a outubro de 2014, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Informações sobre os entrevistados e as entrevistas realizadas.

Código	Local	Duração (min)	Período no CNJ	Composição	Ocupações atuais	
LEG01	Escritório de advocacia	73	2005-2007	1ª	Advogado (a)	-
LEG02	Hotel	44	2005-2009	1ª e 2ª	Professor (a)	-
MAG01	Gabinete do magistrado (a)	42	2005-2007	1ª	Magistrado (a)	-
MAG02	Gabinete do magistrado (a)	32	2011-2012	4ª	Magistrado (a)	Desembargador (a)
MPE01	Entidade de classe	40	2007-2011	2ª e 3ª	Promotor (a) de Justiça	-
MAG03	Residência do magistrado (a)	75	2007-2009	2ª	Magistrado (a) Aposentado (a)	Desembargador (a) Aposentado (a)
MAG04	Gabinete do magistrado (a)	55	2008-2009	3ª	Magistrado (a)	Ministro(a) Tribunal Superior
OAB01	Escritório de Advocacia	67	2009-2012	3ª e 4ª	Advogado (a)	-
OAB02	Entidade de Classe	56	2007-2009	2ª	Advogado (a)	Representante de Classe
MAG05	Gabinete do magistrado (a)	71	2007-2009	2ª	Magistrado (a)	-
MAG06	Escritório de advocacia	48	2005-2007	1ª	Advogado (a)	Magistrado (a) Aposentado (a)
OAB03	Escritório de advocacia	52	2005-2007	1ª	Advogado (a)	-
MAG07	Residência do magistrado (a)	65	2005-2006	1ª	Advogado (a)	Magistrado (a) Aposentado (a)
MAG08	Gabinete do magistrado (a)	78	2011-2012	4ª	Magistrado (a)	-
LEG03	Universidade	43	2009-2011	3ª	Professor (a)	-
MAG09	Gabinete do magistrado (a)	28	2009-2011	3ª	Magistrado (a)	Ministro (a) Tribunal Superior
MAG10	Gabinete do magistrado (a)	85	2013-2014	5ª	Magistrado (a)	Conselheiro (a) CNJ
MAG11	Gabinete do magistrado (a)	39	2008-2009	2ª	Magistrado (a)	Ministro (a) Tribunal Superior
MAG12	Gabinete do magistrado (a)	55	2013-2014	5ª	Magistrado (a)	Conselheiro (a) CNJ
MAG13	Hotel	90	2011-2012	4ª	Magistrado (a) Aposentado (a)	Ministro (a) Tribunal Superior

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados foram avisados de que o roteiro de entrevista tinha uma duração média de 45 minutos. Esse foi o tempo médio observado durante as entrevistas exploratórias e entrevistas estruturadas da etapa anterior. As entrevistas totalizaram quase 19 horas de duração, tendo uma média de aproximadamente 57 minutos por encontro. Apresentou uma amplitude de aproximadamente 1 hora (62 minutos). As entrevistas de maior duração foram realizadas com os entrevistados que possuíam maior experiência e vivência com a gestão dos tribunais por meio de atuação no CNJ. As mais curtas foram consequência de dois fatores: i) falta de familiaridade com o tema de gestão e ii) restrição de tempo que o (a) entrevistado (a) possuía na sua agenda. Após as entrevistas, as anotações eram repassadas para relatórios de entrevistas, que serviam para pontuar os principais pontos e identificar relações com o referencial teórico. Consistia no momento de comparação com as categorias previamente estabelecidas e retiradas da literatura estudada. Quando mencionados livros, artigos e documentos pelos entrevistados, buscava-se agregar a documentação na fase de pesquisa documental e bibliográfica.

Realizou-se entrevistas com a maior quantidade de conselheiros e ex-conselheiros, apesar do nível de saturação das respostas ter sido visualizado desde a 14ª entrevista conseguida. As entrevistas seguintes foram realizadas devido à relevância dos entrevistados na primeira década do CNJ. A saturação acontece quando o acréscimo de dados e informações em uma pesquisa não modifica a compreensão do fenômeno estudado (Creswell, 2009; Thiry-Cherques, 2008; 2009). Portanto, a quantidade de entrevistas realizadas foi atribuída a critérios *ex-post*. O número de entrevistas realizadas foi em função das respostas obtidas e não arbitradas de forma pré-determinada, pois não é possível definir previamente o ponto de saturação e, por conseguinte, o quantitativo de observações requeridas (Thiry-Cherques, 2008; 2009).

Adotou-se a análise temática ou categorial como forma principal de técnica de análise de conteúdo, que consiste no desmembramento do texto em unidades e categorias, objetivando descobrir os núcleos de sentidos que compõem a comunicação (Bardin, 2011; Domenico, 2020). As categorias estabelecidas para análises foram relacionadas aos aspectos de controle administrativo (monitoramento de dados ou promoção da eficiência) ou de controle disciplinar (inspeções, papel fiscalizatório, complementação da atividade das Corregedorias locais) dos tribunais estaduais.

A partir dos dados coletados foram desenvolvidos relatórios das entrevistas. Os procedimentos de análise foram executados por meio de tabulações no aplicativo de planilhas eletrônicas *Microsoft Excel* 2010, sendo a análise descritiva utilizada para o processamento deles. Os dados foram segmentados por questões do roteiro de entrevista, conforme as categorias prévias e as categorias estabelecidas posteriormente. Adicionalmente, foram realizadas

técnicas de triangulação de dados para a obtenção de maior validação com o cruzamento das informações fornecidas pelos tribunais (Abdalla, Oliveira, Azevedo & Gonzalez, 2018).

4 A RELAÇÃO ENTRE A CORREGEDORIA NACIONAL DA JUSTIÇA E A JUSTIÇA ESTADUAL

A atuação da Corregedoria Nacional de Justiça complementou os esforços de melhoria promovidos pelo CNJ, mas utilizando-se da função fiscalizadora, com a adoção de procedimentos disciplinares contra irregularidades e más condutas de magistrados e dos tribunais. Tais procedimentos eram respaldados pelo anseio de mudança gerado por uma Reforma do Judiciário, afinal, a profissionalização dos serviços também passa pela moralização das atividades realizadas (Glick, 1988).

A Corregedoria realizou, como uma das principais mudanças, a fiscalização dos magistrados que atuavam em instâncias superiores, os denominados desembargadores ou ministros. Esses cargos não tinham qualquer espécie de controle, pois não eram fiscalizados pelas Corregedorias locais de cada Tribunal de Justiça. O entrevistado MAG01 observou que as Corregedorias locais conseguiam atender a sua função apenas no primeiro grau de jurisdição dos tribunais. Desse modo, a criação da Corregedoria Nacional ligada ao CNJ permitiu que os desvios causados pelos magistrados de 2º grau também passassem a ser investigados. O entrevistado OAB01 reforça o argumento de que a Corregedoria Nacional foi fundamental para investigar os desvios causados por magistrados do 2º grau e 3º grau (desembargadores e ministros) que se vinham impunes, pois as Corregedorias locais direcionavam suas poucas fiscalizações para os magistrados de 1º grau.

Por possuir um escopo mais amplo, a Corregedoria consegue desenvolver um trabalho de suporte e complementar a atuação das corregedorias locais. O entrevistado MAG12 aponta que o principal motivo de resistência já foi decidido pelo STF quando aprovou a atuação da Corregedoria Nacional de Justiça na realização de investigações de magistrados independentemente da realização de investigações por parte das corregedorias locais, havendo inclusive a possibilidade de reclamar de processos administrativos já em andamento nas cortes locais sem a necessidade fundamentar a decisão. Desse modo, a investigação não corria o risco de ser negligenciada pela corregedoria local ou pelo Órgão Especial dos tribunais pelas mais diversas razões. O CNJ tem o poder de chamar para si a competência de investigação (avocar), enfrentando não apenas a morosidade interna, mas também deixando clara a necessidade de que os magistrados adotem uma postura condizente com a posição ocupada. Evitava-se, dessa maneira, que houvesse certo protecionismo caso a investigação ultrapassasse o tempo hábil e a pretensão punitiva ficasse prescrita.

O entrevistado OAB03 reforçou o trabalho em conjunto das corregedorias. A Corregedoria Nacional fez com que as corregedorias locais trabalhassem mais. Ao receber um pedido de investigação, a Corregedoria Nacional buscava informações com a corregedoria local. A apuração era feita primeiro em nível local. Somente os casos mais graves eram investigados diretamente pela Corregedoria Nacional. A corregedoria local poderia intervir e auxiliar nas investigações, pois estava claro o foco de moralização e saneamento exercido pelo CNJ. Esse ponto de atuação da Corregedoria Nacional foi objeto de entraves nas reuniões plenárias do CNJ durante a quarta composição e foi decidida com uma votação apertada no STF. Dessa forma, a Corregedoria Nacional de Justiça obteve uma atuação ainda mais independente e subsidiária das corregedorias locais.

A diminuição das irregularidades auxilia o processo de melhoria da eficiência. A moralização apresenta-se como um passo necessário para a retirada dos agentes causadores da morosidade ou que se beneficiam pela ausência de fiscalização. O entrevistado OAB03 afirma que a eficiência surgiria como consequência positiva desse movimento. Afinal, os problemas e desvios mais graves eram retirados, auxiliando no andamento e fluxo natural dos tribunais. O entrevistado MAG13 aponta como a Corregedoria atuava para melhorar a imagem de eficiência do Judiciário brasileiro. Havia alguns processos judiciais que não eram julgados e acabavam prejudicando a imagem do Brasil em órgãos internacionais de Direitos Humanos e de combate à violência, por exemplo. A Corregedoria Nacional fornecia o apoio necessário para o julgamento dos processos. Era necessário um aparato de segurança para que ocorressem as audiências de julgamento ou do tribunal do júri. A Corregedoria enviava juízes auxiliares para acompanhar de perto os procedimentos e, mesmo com poucos recursos, conseguia auxiliar com julgamentos de casos que havia reclamações antigas em órgãos internacionais. A moralização consistia na base para a construção de um ambiente voltado para a eficiência, pois punia o magistrado que cometia desvios e o fluxo processual seguiria o seu caminho normalmente (Glick, 1988). Destaca que as corregedorias locais também auxiliam no processo de melhoria da eficiência, pois atuam diretamente na fiscalização dos desvios de conduta.

A Corregedoria Nacional também passou a atuar por meio de inspeções nos tribunais de justiça estaduais. Eram visitas que procuravam conhecer a estruturas e verificar os procedimentos administrativos colocados em prática. O entrevistado MAG10 ressalta novamente o papel conjunto entre a Presidência e a Corregedoria Nacional, que gerava um incentivo mútuo para o desenvolvimento dos projetos. As inspeções realizadas não se restringiam ao caráter investigativo e punitivo, sendo tratada como uma oportunidade de verificar o andamento dos tribunais quanto ao cumprimento das metas e sensibilizar os tribunais para adoção. O entrevistado MAG 04 atuou em quase vinte inspeções de tribunais no período de dois anos de mandato e faz alguns comentários sobre essa experiência.

Aponta que foi um verdadeiro choque realizado pelo CNJ por meio de inspeções, pois os tribunais não sabiam lidar com aquela exposição e com a presença de populares durante as audiências públicas, apontando os problemas e as dificuldades encontradas pelos tribunais. Esse formato acabou gerando muitas resistências, pois era visto como exagerado por parte da magistratura. Admite que houve excessos, mas que naquele momento era necessário para promover uma forte moralização do Judiciário. As resistências vieram de todas as partes, mas conseguiu enfrentar por meio de avanços que iam além das prerrogativas do CNJ.

Desse modo, percebe-se o caráter de novidade fornecido pelas inspeções da Corregedoria Nacional nos tribunais. As investigações *in loco* por desvios de condutas e por irregularidades realçam a transparência promovida pelo CNJ e, principalmente, o papel de moralização exercido por corregedorias (Glick, 1988). As inspeções não poderiam ficar restritas à composição dos entrevistados MAG04 e MAG10, mas o entrevistado MAG13 sabia das dificuldades que encontraria na composição posterior. Afirma que uma boa atuação da Corregedoria dependeria da sua capacidade de investigar os tribunais de maior porte do país. Era necessário realizar inspeções e colocar em ordem aqueles tribunais que devido a sua grandiosidade não era devidamente controlados. A gestão anterior já havia iniciado um trabalho nesse sentido, mas foi necessário reforçar. Já estava ciente das dificuldades que iria encontrar, pois teve oportunidade de conversar com conselheiros do CNJ da gestão anterior. Era necessário ser linha dura com os problemas que ainda existiam nos tribunais, mas que eram escondidos pelo porte dos grandes tribunais. Estava em jogo o papel investigativo da Corregedoria Nacional, que vinham sendo ameaçada com a possibilidade de retornar ao perfil corporativista das corregedorias locais. O Tabela 3 apresenta os tipos e a quantidade de atividades de investigação realizadas pela Corregedoria Nacional entre 2008 a 2013.

Tabela 3 - Levantamento de atividades da Corregedoria Nacional durante o período de 2008 a 2013.

UF	2008	2009	2010	2011	2012	2013
AC					Inspeção	
AL		Inspeção		Revisão inspeção		
AP				Inspeção		
AM		Inspeção		Revisão inspeção		Correção Precatórios
BA	Inspeção		Revisão inspeção		Revisão inspeção - Área Judicial	Correção
			Revisão inspeção 2º Relatório		Revisão inspeção - Área Administrativa	Correção Precatórios
			2º Revisão Inspeção			
CE				Revisão inspeção - Portaria 62/2011	Revisão inspeção	Correção Precatórios
				Revisão inspeção - Portaria 105/2011		
DF		Inspeção			Revisão inspeção	
ES		Inspeção		Revisão inspeção		
GO					Inspeção	
					Correção Precatórios	
MA	Inspeção			Revisão inspeção		
MT			Inspeção			
MS			Inspeção			
MG					Inspeção	
PA		Inspeção Cartórios		Inspeção		
PB		Inspeção		Revisão inspeção	Revisão inspeção	Inspeção
PR		Inspeção		Revisão inspeção		Correção Precatórios
PE		Inspeção		Revisão Inspeção		
PI		Inspeção		Revisão inspeção	Revisão inspeção - Área Administrativa	
RJ					Inspeção	
RN			Inspeção	Revisão inspeção		
RS					Inspeção	
RO					Inspeção	Correção Precatórios
RR						
SC						Correção Precatórios

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 3 - Levantamento de atividades da Corregedoria Nacional durante o período de 2008 a 2013. (continuação)

SP					Inspeção	
SE						Correição Precatórios
TO		Inspeção		Revisão inspeção		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se perceber que os tribunais de maior porte (exceto o TJPR) só tiveram as primeiras inspeções realizadas a partir do ano de 2012, o que corrobora as dificuldades apontadas pelo entrevistado MAG13. Os excessos da Corregedoria Nacional de Justiça apontados como necessários pelo MAG04 foram objeto de contestação por outros entrevistados. O entrevistado MAG06 aponta que a Corregedoria do CNJ ocasionou um afronto aos magistrados. As mazelas e os problemas da magistratura foram deixados muito expostos. Era necessário tratar as investigações e as inspeções realizadas nos tribunais de forma mais discreta. A participação da população por meio das audiências públicas serviu para aproximar os cidadãos aos tribunais, mas serviu também para apontar o dedo na cara dos magistrados. Foi uma forma exagerada que impactou com a credibilidade de todo um Poder. O ambiente de temor nos tribunais foi resultado desse posicionamento por parte da Corregedoria Nacional. A moralização era necessária, mas poderia sido feita com mais cuidado e menos abuso.

O entrevistado MAG05 continua com opinião semelhante ao afirmar que as investigações dos desvios devem existir e punir os magistrados envolvidos, mas é necessário resguardar a imagem do Judiciário para não ter uma repercussão negativa em cima de toda uma categoria de profissionais. Defende-se ao comentar que não se trata de corporativismo, mas que se deve qualificar todo um Poder e demonstrar aos magistrados que eles precisam exercer de forma digna o seu trabalho. Desse modo, percebe-se que tentativa de maior transparência fornecida pelo CNJ sofreu restrições por parte de alguns conselheiros. Os exemplos citados acima são de conselheiros de gestões anteriores à realização das inspeções, portanto, podem demonstrar como um sinal de estranhamento por parte desse posicionamento mais fiscalizatório iniciado a partir da 3ª composição do CNJ.

Foram observados outros dois temas pelos entrevistados: i) Monitoramento de dados; ii) Afirmação do papel fiscalizatório. O primeiro consiste nos esforços realizados pela Corregedoria Nacional para buscar mais dados das unidades judiciais de 1º grau. Estabeleceu a criação do programa Justiça Aberta, que ocorre de forma descentralizada, tendo como responsáveis diretos as corregedorias locais conforme o entrevistado OAB02. O entrevistado MAG08 reforça ao comentar que a Corregedoria Nacional consolidou os procedimentos de coleta de dados em nível micro com a criação do programa, facilitando a publicação e o acompanhamento da produtividade dos magistrados atuantes no segmento da justiça estadual. Esse banco de dados vai crescendo mensalmente e possui grande potencial de aproveitamento para estudos que avaliam o desempenho dos magistrados e de suas unidades judiciais conforme apontado por Castro (2011) e Oliveira (2017).

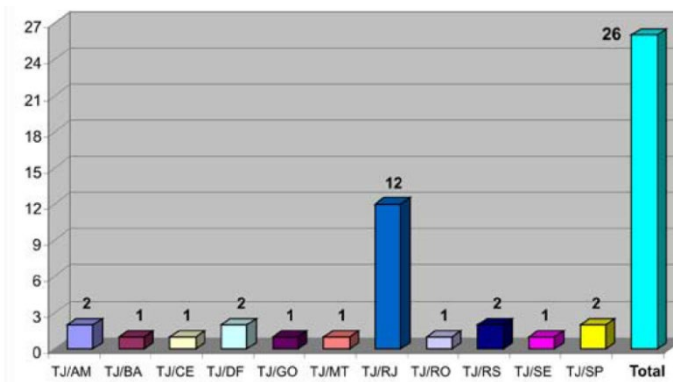
O segundo tema consiste na necessidade de afirmar o papel fiscalizatório da Corregedoria Nacional. Esse aspecto foi observado apenas na primeira composição do CNJ, devido ao desconhecimento da atuação do órgão e pelo fato de existir uma demanda reprimida por fiscalização dos magistrados. O entrevistado MAG07 afirma que havia uma falta de entendimento na época, pois surgiam pedidos de revisão de decisões judiciais, que não era o papel do CNJ. Em alguns casos, os pedidos passavam uma ideia de que a decisão foi elaborada a partir de desvios de conduta do magistrado como, por exemplo, venda de sentença ou recebimento de propinas, porém a maioria dos casos era indevida e demonstravam apenas uma insatisfação da derrota judicial pelas partes. Portanto, a aparente confusão de finalidade da Corregedoria Nacional foi diluída ao longo do tempo, pois estabelecia o entendimento do verdadeiro papel do órgão após a Reforma do Judiciário.

A categoria denominada de risco de retorno do corporativismo demonstra uma vulnerabilidade do CNJ que afeta os esforços de melhoria de desempenho por parte dos tribunais. A preocupação com o corporativismo é observada pelo entrevistado LEG03 ao afirmar que a Corregedoria Nacional só conseguiu afastar magistrados dos tribunais de médio e pequeno porte após as inspeções. Relata que, em alguns casos, o STF acabou protegendo magistrados que eram investigados pela Corregedoria Nacional. A adoção de liminares pode ser entendida como uma resposta corporativista por parte do STF. O entrevistado MAG05 aponta que, nos períodos mais recentes, a Corregedoria Nacional vem enfrentando problemas nos julgamentos de alguns processos disciplinares contra magistrados. Percebe-se a existência de certa restrição de colocar em pauta casos considerados polêmicos ou mais graves.

O entrevistado MAG06 continua afirmando que o CNJ deve tomar cuidado para que a atuação da Corregedoria Nacional não seja sabotada ou que se perca em meio a uma ineficiência gerada pela tendência de crescimento. O entrevistado LEG01 ressalta que a escolha do corregedor é fundamental para identificar se terá um perfil mais ou menos corporativista. A escolha do cargo recai ao STJ e pode ser usada como um contraponto em relação à presidência do CNJ. Percebe que a atuação conjunta da Presidência e da Corregedoria é importante para impedir boicotes nas metas e permitir mudanças efetivas na melhoria dos tribunais. Percebe-se que o corporativismo ainda é bastante presente e há certo bloqueio de “cortar na própria carne”, embora o entrevistado LEG01 reconheça que a

Corregedoria Nacional já demonstrou a sua força ao afastar presidentes de Tribunal de Justiça e, inclusive, ministro de Tribunal Superior (ex-ministro Paulo Medina, afastado do STJ em 2007 e aposentado compulsoriamente pelo CNJ em 2010). O relatório da Corregedoria Nacional de Justiça referente ao biênio 2005-2007 procura demonstrar o envolvimento do CNJ em casos polêmicos contra a própria magistratura (CNJ, 2007). O Gráfico 1, por exemplo, aponta a quantidade de magistrados investigados durante os anos de 2005 a 2007 (primeira composição) que, para evitar a instauração da sindicância ou de procedimento administrativo disciplinar, requereram aposentadoria para escapar a uma possível punição. Mesmo o processo sendo extinto no âmbito do CNJ, os processos que continham indícios de ilícito penal foram encaminhados para o Ministério Público para adoção das providências cabíveis na esfera criminal. De forma complementar, o entrevistado MAG07 enfatiza que a Corregedoria Nacional gerou receios de punição na magistratura desde os primeiros momentos, mesmo com um corregedor que era contrário à criação do CNJ.

Gráfico 1 - Aposentadorias voluntárias de magistrados no período de 2005-2007.



Fonte: CNJ (2007, p. 34).

Desse modo, evidencia-se que o ritmo dado no julgamento dos procedimentos disciplinares contra magistrados ou nos relatórios de inspeção dos tribunais vai depender do estilo de atuação determinado pelo corregedor. Portanto, o modelo proposto por Taylor (2008) é complementado colocando o CNJ via Corregedoria como mais um espaço de abertura para atuação de agentes políticos. As divergências entre a Presidência e a Corregedoria do CNJ podem ser exploradas pelos agentes políticos, influenciando a proteção de magistrados próximos aos seus interesses ou que possuam um perfil mais corporativista. Outro aspecto questionável consiste na possibilidade de influenciar a indicação de conselheiros (por exemplo, beneficiados pela ausência de critérios nas indicações pelo Poder Legislativo) que porventura venham a julgar procedimentos disciplinares contra magistrados que possuam alguma proximidade de relação.

A pesquisa documental permitiu identificar o caso de um conselheiro do CNJ indicado pelo Poder Legislativo que é filho de um ministro de Tribunal Superior que foi investigado por irregularidades pela Corregedoria Nacional de Justiça. O processo desse caso foi arquivado em 2012, sendo a corregedora, na época, voto vencido contra o prosseguimento das investigações (Zampier, 2012). Também é bastante questionável a idade do filho do ministro indicado para conselheiros do CNJ pela Câmara dos Deputados, pois a EC 61/2009 alterou a redação do artigo 103-B da CF/88 que apontava a necessidade dos integrantes do CNJ terem, no mínimo, 35 anos de idade (o conselheiro foi indicado apenas com 31 anos de idade na época e reconduzido em 2014 para mais dois anos de mandato) (Vasconcelos, 2012). Portanto, percebe-se uma movimentação recente que pode prejudicar a atuação do CNJ nos esforços de melhoria do desempenho judicial dos tribunais. A intensificação do controle exercido pelo CNJ se vê ameaçada, o que possibilita a ocorrência de desvios e ingerências na gestão dos tribunais e de más condutas por parte dos magistrados. A interferência no ambiente institucional faz com que os controlados se sintam mais livres para atuarem sem o elevado rigor do olhar do órgão controlador.

O Tabela 4 apresenta o resumo das categorias de análise sobre a atuação da Corregedoria do CNJ.

Tabela 4 - Resumo das categorias de análise sobre a atuação da Corregedoria do CNJ.

Resumo		
Quant.	Categorias	Entrevistado (a)s
12	Ampliação das investigações em todas as instâncias	LEG01; LEG02; MAG01; MAG03; MAG04; MAG05; OAB01; OAB02; MAG08; MAG09; MAG12; MAG13;
3	Inspeções nos tribunais envolvendo aspectos gerenciais e disciplinares	MAG03; MAG04; MAG10;
11	Complementação das atividades das corregedorias locais	LEG01; MAG01; MAG02; MPE01; OAB02; MAG05; MAG06; OAB03; MAG08; MAG12; MAG13;
3	Excesso na atuação e exposição indevida das irregularidades	MAG05; MAG06; LEG03;
6	Promoção da eficiência com a diminuição dos desvios	OAB03; LEG03; MAG09; MAG10; MAG11; MAG13;
1	Monitoramento de dados	OAB02; MAG08;
1	Afirmação do papel fiscalizatório	MAG07;
3	Risco de retorno do corporativismo pós-entrevista	LEG01; MAG05; LEG03

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou a atuação da Corregedoria Nacional de Justiça no segmento da justiça estadual, no período de 2004 a 2013, na ótica dos ex-conselheiros. Inicialmente, foi preciso reconhecer que a estruturação do Conselho em si mesma se apresentou como a principal ação desempenhada no período. Destaca-se, a partir dos respondentes, o reconhecimento do papel fiscalizatório e da moralização exercido pelo CNJ nos tribunais do segmento da justiça estadual, que foram os dois principais eixos de atuação do CNJ, contando com a atuação conjunta da gestão e da fiscalização. Ambas podem ser representadas por meio de uma boa coordenação de esforços realizados pelos papéis atribuídos ao presidente e ao corregedor nacional. A atuação convergente dessas duas figuras de liderança na composição do CNJ serviu para apresentar os melhores resultados de desempenho judicial (reforçado por indicadores e boas práticas).

De forma complementar, a fiscalização e a moralização permitiram afastar e eliminar os procedimentos inadequados, realizando a punição dos envolvidos em desvios de condutas e irregularidades, para que as ferramentas gerenciais produzissem os seus resultados sem as interrupções dos magistrados e servidores com comportamentos inadequados. Foi possível visualizar como o enfoque gerencial e fiscalizatório atuando conjuntamente produziu uma mudança de direcionamento dos tribunais, deixando mais clara a importância da organização e estruturação dos tribunais frente aos problemas e demandas que anteriormente eram vistos como impossíveis de solucionar.

Percebe-se uma conscientização maior da importância da utilização de ferramentas de gestão para a obtenção de resultados mais satisfatórios por parte dos tribunais. Entre as ferramentas de gestão mais citadas estão as que envolvem a categoria de centralização (planejamento estratégico, metas e levantamento de dados). Logo em seguida, as que abordam a categoria de correção (transparência, moralização e inspeções). Foi reconhecido por alguns entrevistados que o CNJ foi excessivo em alguns momentos, mas que era necessário esse posicionamento durante aquele momento. No aspecto fiscalizatório, a instituição de uma Corregedoria foi importante para ampliar a fiscalização em todos os níveis do Judiciário, algo que não acontecia anteriormente com os desembargadores (2º grau) e ministros de tribunais superiores (3º grau, exceto os ministros do STF). A Corregedoria Nacional também serviu para complementar as atividades já desenvolvidas pelas corregedorias locais, fazendo com as investigações continuem sendo realizadas e fornecendo apoio para a conclusão de investigações mais polêmicas ou com indícios de morosidade. O risco de um retorno ao corporativismo foi dado como exemplo de resistência à atuação da Corregedoria.

As principais dificuldades encontradas foram no que se refere à falta de disponibilidade de agenda dos possíveis entrevistados. Em alguns casos, percebeu-se uma resistência para a realização da entrevista. Acredita-se que alguns dos exconselheiros não tenham interesse de abordar ou relembrar as experiências que vivenciaram enquanto estiveram no CNJ. Informalmente, alguns dos entrevistados chegavam a comentar que provavelmente não conseguiria obter respostas de alguns exconselheiros, pois eles não eram favoráveis ao CNJ ou estiveram como conselheiros por outros interesses, que não estavam ligados à essência do trabalho do CNJ.

Acredita-se que possa haver diferenças de atuação da Corregedoria dentro dos segmentos da Justiça federal, Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar. Sobre os dois primeiros segmentos, as diferenças podem ser resultado da atuação e influência de outras Corregedorias que atuam dentro dos Conselhos desses segmentos. Enquanto os dois últimos consistem no nível de especificidades da forma de atuação desses segmentos. Em termos operacionais, recomenda-se a realização de grupos focais com os exconselheiros, bem como com os atuais conselheiros, principalmente avançando a pesquisa para os então 15 anos de funcionamento do CNJ, e não ficando restrito aos aspectos da estratégia organizacional do Poder Judiciário (Kim & Silva, 2020). Dessa forma, poderia

confrontar opiniões entre os participantes da pesquisa, o que permitiria desvelar outras formas da atuação da Corregedoria Nacional de Justiça.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; AZEVEDO, C. E. F.; GONZALEZ, R. K. Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative. **Administração: Ensino e Pesquisa**. [S. l.], v. 19, n. 1, p. 66-98, 2018.

ASSOCIAÇÃO DE MAGISTRADOS BRASILEIROS. **Magistrados brasileiros**: caracterização e opiniões. Brasília: AMB, 2005. [Link](#)

ALVARENGA, K. Y. **Gestão estratégica do Poder Judiciário**: as políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça no período de 2005-2013. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

AKUTSU, L.; GUIMARÃES, T. A. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 49, n. 4, jul./ago., p. 937-958, 2015.

BAGATINI, J. Conselho Nacional de Justiça: um controle administrativo do Poder Judiciário? **Revista Jurídica Unirondon**, [S. l.], v. 10, p. 57-77, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOUCKAERT, G.; BALK, W. Public productivity measurements: diseases and cures. **Public Productivity & Management**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 229-235, 1991.

CASTRO, A. S. **Indicadores básicos de desempenho da justiça estadual de primeiro grau no Brasil**, Brasília: IPEA, 2011. (Texto para Discussão, n. 1609).

CHIMENTI, R. C. A Corregedoria Nacional de Justiça: avanços e resistências. *In*: STOCO, R.; PENALVA, J. (org.). **Dez anos de reforma do judiciário e o nascimento do Conselho Nacional de Justiça**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 361-371.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Corregedoria Nacional de Justiça**: relatório final de atividades biênio 2005-2007. Brasília: CNJ, 2007.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2014**: ano base 2013. Brasília: CNJ, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2019**: ano base 2018. Brasília: CNJ, 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 195, de 03 de junho de 2014**. Dispõe sobre a distribuição de orçamento nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências. Brasília: TJDF, 2014.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. London: Sage, 2009.

DIPP, G. A Corregedoria do Conselho Nacional de Justiça e suas missões. *In*: STOCO, R.; PENALVA, J. (org.). **Dez anos de reforma do judiciário e o nascimento do Conselho Nacional de Justiça**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015. p. 155-166.

DOMENICO, S. M. R. Análise temática. *In*: BRUNSTEIN, J., GODOY, A. S., BRITO, E. P. Z.; ARRUDA, E. J. M., FILHO. (org.). **Análise de dados qualitativo em pesquisa**: múltiplos usos em administração. São Paulo: Mackenzie, 2020. cap. 3

FALCÃO, J. O Judiciário segundo os brasileiros. *In*: GUERRA, S. (org.). **Transformações do Estado e do direito**: novos rumos para o Poder Judiciário. Rio de Janeiro: FGV, 2009. v. 1, cap. 1, p. 13-30.

FALCÃO, J.; OLIVEIRA, L. F. Poder Judiciário e competição política: as eleições de 2010 e a lei de "ficha limpa". **Opinião Pública**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 337-354, 2012.

FALCÃO, J.; OLIVEIRA, L. F. O STF e a agenda pública nacional: de outro desconhecido a supremo protagonista? **Lua Nova**, [S. l.], v. 88, p. 429-469, 2013.

FALCÃO, J.; RANGEL, T. A indicação de magistrados e cidadãos para o Conselho Nacional de Justiça. In: COSTA, J. A. F.; ANDRADE, J. M. A.; MATSUO, A. M. H. (org). **Direito: teoria e experiência – estudos em homenagem a Eros Roberto Grau**. São Paulo: Malheiros, 2013. p. 701-715.

FRAGALE FILHO, R. S. Poder Judiciário: os riscos de uma agenda quantitativa. In: COUTINHO, J. N. M.; MORAIS, J. L. B.; STRECK, L. L. (org.). **Estudos constitucionais**. Rio de Janeiro: Renovar, 2007.

FRAGALE FILHO, R. S. O Conselho Nacional de Justiça e seus possíveis impactos institucionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 35., 2011. Caxambu. **Anais [...]**, Caxambu, [s. n.], 2011. p. 1-23.

FRAGALE FILHO, R. S. Conselho Nacional de Justiça: desenho institucional, construção de agenda e processo decisório. **Dados**. [S. l.], v. 56, n. 4, p. 975-1007, 2013.

FREITAS, D. A. P.; FREITAS, V. P. (org.). **Direito e administração da justiça**. Curitiba, Juruá, 2006.

FREITAS, V. P. **Revista IBRAJUS 1 – Poder Judiciário e Administração da Justiça**. Curitiba, Juruá, 2008.

GLICK, H. R. **Courts, politics, and justice**. New York: McGraw-Hill, 1983.

KARASIN, S.; RODOVALHO, M. F. T. Contradições do Poder Judiciário brasileiro. **GV Executivo**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 82, 2012.

KIM, R. P.; SILVA, F. A. G. A gestão estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do Conselho Nacional de Justiça. **Revista CNJ**, [S. l.], v. 4, n. 1, 207-218, 2020.

LEWANDOWSKI, R.; NALINI, J. R. (org.). **O Conselho Nacional de Justiça e sua atuação como órgão do Poder Judiciário: homenagem aos 10 anos do CNJ**. São Paulo: Quartier Latin, 2015.

NOGUEIRA, J. M. M. **A Gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário Brasileiro**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

NOGUEIRA, J. M. M. A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da Administração Pública brasileira. **Díke – Revista eletrônica da ESMEC**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 1-17, 2011.

OAB. Pesquisa: o que pensa o brasileiro sobre a Justiça. **Notícias**. 10 de nov. 2003. Disponível em: <http://www.oab.org.br/noticia/1398/pesquisa-o-que-pensa-o-brasileiro-sobre-a-justica>. Acesso em: 18 fev. 2013.

OLIVEIRA, L. G. L. Dez anos de CNJ: reflexões o envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 68, n. 3, p. 631-656, 2017.

OLIVEIRA, L. G. L.; NOGUEIRA, J. M. M.; PIMENTEL, T. A. B. A continuidade da ausência do Poder Judiciário como objeto de estudos na administração pública brasileira: um levantamento de 2009 a 2017. **Revista Controle, Doutrinas e Artigos**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 75-100, 2018.

PELEJA JUNIOR, A. V. **Conselho Nacional de Justiça e a magistratura brasileira**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

RODOVALHO, M. F. T. **A Reforma do Poder Judiciário: análise do papel do STF e do CNJ**. São Paulo: Atlas, 2014.

SADEK, M. T. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos Avançados**, [S. l.], v. 18 n. 51, p. 19-101, 2004.

SADEK, M. T. **Magistrados: uma imagem em movimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SADEK, M. T.; ARANTES, R. B. Introdução. In: SADEK, M. T. (org.). **Reforma do Judiciário**. Rio de Janeiro: Centro Eldestein de Pesquisas Sociais, 2010.

SADEK, M. T.; OLIVEIRA, F. L. Estudos, pesquisas e dados em Justiça. *In*: OLIVEIRA, F. L. (org.). **Justiça em foco: estudos empíricos**. Rio de Janeiro: FGV, p. 15-62, 2012.

SAMPAIO, J. A. L. **O Conselho Nacional de Justiça e a independência do Judiciário**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

SANTOS, A. M.; DA ROS, L. Caminhos que levam à corte: carreiras e padrões de recrutamento dos ministros dos órgãos de cúpula do Poder Judiciário brasileiro (1829-2006). **Revista Sociologia e Política**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 131-149, 2008.

STOCO, R.; PENALVA, J. (org.). **Dez anos de Reforma do Judiciário e o nascimento do Conselho Nacional de Justiça**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015.

THIRY-CHERQUES, H. R. **Métodos estruturalistas: pesquisas em ciência de gestão**. São Paulo: Atlas, 2008.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia**, [S. l.], v. 3, p. 20-27, 2009.

VASCONCELOS, F. Quem não pode ser ministro pode julgá-lo? **Folha de São Paulo**, São Paulo, 22 maio 2012. [Link](#)

VIEIRA, L. J. M.; PINHEIRO, I. A. Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a Gestão do Poder Judiciário. ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008. Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: [s. n.], 2008. p. 1-7.

WERNER, J. G. V. Dez anos do CNJ: entre controle administrativo e disciplinar e hierarquização do Judiciário. *In*: STOCO, R.; PENALVA, J. (org.). **Dez anos de Reforma do Judiciário e o nascimento do Conselho Nacional de Justiça**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, p. 195-232. 2015.

ZAMPIER, D. CNJ arquiva processo contra ministro do TST. **Agência Brasil**, 5 jun. 2012. 2012. [Link](#)

Contato:

Leonel Gois Lima Oliveira
E-mail: leonelgois@gmail.com

Submetido em: 04/08/2020
Revisado em: 23/09/2020
Aprovado em: 07/12/2020

ANEXO

Roteiro de entrevista

Solicita a colaboração de Vossa Senhoria em responder a esta pesquisa sobre a atuação do CNJ no processo de melhoria da eficiência dos tribunais de justiça estaduais. Essa contribuição servirá para avaliarmos de que forma os esforços do CNJ e dos tribunais são conduzidos para o aumento da eficiência na prestação jurisdicional.

Os resultados da pesquisa poderão auxiliar alguns pontos a serem aperfeiçoados pelo CNJ, bem como pelos tribunais estaduais para a melhoria da eficiência e da relação entre as instituições. Acredita-se que servirá como um panorama do cenário atual para a realização de encaminhamentos posteriores.

Após a conclusão da pesquisa, o relatório produzido poderá ser solicitado por todos que participaram ou órgãos que tenham interesse nos resultados.

Caracterização do respondente:

Identificação

Nome da instituição:

Nome do respondente:

Cargo / Posição atual:

Entrevistado: Código de identificação

Data:

Hora de início:

Hora do término:

Pergunta aberta

De que forma o senhor tem visto os esforços e ações realizados pelos tribunais de justiça estaduais para se adequarem às exigências do CNJ visando à melhoria da eficiência da prestação jurisdicional? Em outras palavras, em que medida tem ocorrido uma convergência de esforços e alcance de resultados entre o CNJ e os tribunais para a melhoria da eficiência? Com base em que aspectos o senhor baseia suas argumentações?

Perguntas pré-planejadas

1. Qual é a opinião sobre a atuação da Corregedoria Nacional de Justiça nas investigações (diligências) realizadas em tribunais estaduais?
2. Elas auxiliam o processo de melhoria da eficiência dos tribunais ou geram mais resistências na relação CNJ e tribunais?