

JUDICIÁRIO BRASILEIRO SOB OS INFLUXOS DO BANCO MUNDIAL

BRAZILIAN JUDICIARY UNDER WORLD BANK INFLUX

Mirelle Fernandes Soares **1**

Resumo: No presente artigo analisou os principais influxos do Banco Mundial para se instalar um Judiciário brasileiro voltado ao mercado com vistas a ter uma Justiça produtiva, rápida e eficiente aos anseios hegemônicos. No aspecto metodológico, utilizou-se do exploratório de revisão bibliográfica, cujo referencial teórico se pautou nas literaturas de Boaventura de Sousa Santos, José Eduardo Faria David Harvey, análise do Relatório Técnico Número 319S, informativos e normativos do Conselho Nacional de Justiça. Justificou-se o artigo considerando que as diversas políticas administrativas do CNJ se direcionam ao “combate” a morosidade processual por meio de um Judiciário avaliado por métrica com vistas ao controle do acervo processual, em detrimento a uma práxis pautada na efetividade dos direitos, com vistas à redução das desigualdades sociais e à pacificação social, por meio da promoção de acesso à Justiça, inclusive aos grupos vulneráveis com fundamento na dignidade humana, como determina o projeto de sociedade esculpido pela Constituição Republicana de 1988.

Palavras-chave: Judiciário Brasileiro. Conselho Nacional de Justiça. Banco Mundial.

Abstract: In the present article, he analyzed the main influxes of the World Bank to install a Brazilian Judiciary turned to the market with a view to having a productive, fast and efficient justice to the hegemonic aspirations. In the methodological aspect, the exploratory literature review was used, whose theoretical framework was based on the literatures of Boaventura de Sousa Santos, José Eduardo Faria David Harvey, analysis of Technical Report Number 319S, informative and normative of the National Council of Justice. The article was justified considering that the various administrative policies of the CNJ are aimed at “combating” procedural delays through a Judiciary evaluated by metrics with a view to controlling the procedural assets, to the detriment of a praxis based on the effectiveness of rights, with aimed at reducing social inequalities and social pacification, through the promotion of access to justice, including to vulnerable groups based on human dignity, as determined by the society project carved out by the 1988 Republican Constitution.

Keywords: Brazilian Judiciary. National Council of Justice. World Bank.

1 Mestre em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais. Sócia do escritório Fernandes Alves Advogados. Professora universitária das Faculdades Kennedy de Minas Gerais. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5065-1942>. E-mail: soares_mirelle@hotmail.com

Introdução

Após a segunda guerra mundial, os Estados Unidos, (SCANTIMBURGO, 2013) na busca de impor sua hegemonia política e econômica sobre o mundo, criaram um novo sistema monetário internacional que garantisse a expansão do capitalismo; inclusive a fim de evitar que o comunismo se fortalecesse no mundo pós-guerra. Para este fim, foram discutidas na cidade de Breton Woods algumas propostas.

A partir desse encontro criou-se o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD – atualmente denominado Banco Mundial), que compõem hoje o sistema financeiro mundial e caracterizam-se como as duas maiores instituições internacionais do capitalismo transnacional.

O Banco Mundial (BM) iniciou suas atividades em 1944 e exerce profunda influência nos rumos do desenvolvimento mundial, se mostrando volvido aos problemas como pobreza, injustiça e desemprego, sobretudo de países em desenvolvimento.

Contudo, hodiernamente, sua importância não se mostra apenas ao volume de empréstimos e à abrangência de suas áreas de atuação (ROSSATO; ALVES; LACZKOWSKI; BERNARDO; FERREIRA, 2006), mas também ao caráter estratégico que vem desempenhando no processo de reestruturação neoliberal dos países em desenvolvimento, por meio de políticas de ajuste estrutural.

Os ajustes estruturais são impostos pelo Banco Mundial aos países endividados por meio de um amplo conjunto de reformas (condicionantes) que atendam às necessidades do capital internacional globalizado. Tais diretrizes vieram por meio de medidas consideradas capazes de colocar os países menos desenvolvidos no caminho do “desenvolvimento”.

Nesse sentido, segundo David Harvey, o mundo capitalista “mergulhou” na neoliberalização (HARVEY, 2012), inclusive os países latino-americanos.

As repercussões neoliberais nos países latino-americanos, por meio de organismos internacionais, como o Banco Mundial, envolveram reformas nas estruturas estatais. Para isso, seriam necessárias reformas, inclusive nos sistemas de justiça da América Latina com o objetivo de combater, sobretudo, a morosidade das decisões, considerada um entrave ao sistema neoliberal. Vários relatórios técnicos de acompanhamento dessas reformas foram elaborados (DAKOLIAS, 1996; ROWAT *et al.*, 1995; RIEGO RAMÍREZ, 2020; FAUNDEZ, 2002).

A partir dessa abordagem objetivou-se analisar os principais fluxos do Banco Mundial para se instalar um Judiciário brasileiro volvido ao mercado com vistas a ter uma Justiça produtiva, rápida e eficiente aos anseios hegemônicos.

Para isso, abordaram-se os valores orientadores à atividade judicante na compreensão econômica neoliberal. Na sequência, revisitaram-se as diretrizes do Banco Mundial Para os Judiciários dos países latino-americanos e caribenhos: Relatório Técnico nº 319 S. Por último, apresentaram-se os principais fluxos do mercado, por meio do Banco Mundial, no Judiciário brasileiro.

Metodologicamente, utilizou-se do exploratório de revisão bibliográfica, cujo referencial teórico se pauta nas literaturas de Boaventura de Sousa Santos, José Eduardo Faria David Harvey, análise do Relatório Técnico Número 319 S, informativos e normativos do Conselho Nacional de Justiça.

Considerando que, segundo o Relatório Justiça em Números, divulgado pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ –, existe, atualmente, um estoque de 75,4 milhões de processo em tramitação no Judiciário brasileiro (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021). Portanto, justificou-se o presente artigo considerando que as diversas políticas administrativas do CNJ se direcionam ao “combate” a morosidade processual por meio de um Judiciário avaliado por métrica com vistas ao controle do acervo processual, se pautando, sobretudo, em uma Justiça quantitativa.

A parceria entre Conselho Nacional de Justiça e Banco Mundial para instituir e fomentar “boas práticas” no sentido de controle de entrada e saída de processos vai ao encontro dos valores mercantis de um Judiciário “ideal”, que busca uma Justiça produtiva, eficiente, previsível e rápida. Não há, por parte do mercado, uma preocupação quanto à qualidade e à efetividade das decisões judiciais. Contudo, segundo os ditames constitucionais, o Judiciário, juntamente com os demais

poderes, deve pautar sua *práxis* na efetividade dos direitos, com vistas à redução das desigualdades sociais e à pacificação social, por meio da promoção de acesso à Justiça, inclusive aos grupos vulneráveis com fundamento na dignidade humana, como determina o projeto de sociedade esculpido pela Constituição Republicana de 1988.

Valores orientadores à atividade judicante na compreensão econômica neoliberal

O neoliberalismo (GALVÃO, 2003) se utiliza de mecanismos que faz menção ao real e ao mesmo tempo oculta os interesses da classe dominante e, dessa forma, ilude a classe dominada. A ideologia neoliberal se vale das desigualdades sociais para se fortalecer e permitir que seus anseios sejam atingidos por mudanças, principalmente nas estruturas estatais com foco em “privatizações de empresas estatais, desregulamentação dos mercados, em especial o mercado de trabalho e financeiro”. (GALVÃO, 2013, p.80).

O neoliberalismo propõe que as intervenções do Estado nos mercados devem ser mantidas num nível mínimo (HARVEY, 2012), isso porque o Estado não possui informações suficientes para entender devidamente os sinais do mercado global.

Portanto, em razão do modelo globalizante de sociedade volvida a uma economia de mercado orientada por valores neoliberais, as instituições dos Estados têm recebidos influxos desse modelo econômico. Isso porque a expansão do mercado a nível transnacional exige que as instituições públicas também tenham seus *modus operandi* seguindo os anseios do capital. (HARVEY, 2012)

O “mercado” demanda um sistema jurídico eficaz para “governos e setor privado”, “sendo de fundamental importância que as instituições jurídicas atuem de maneira formal e imparcial” (DAKOLIAS, 1996, p. 16). Formal no sentido de negar a existência de pluralismo jurídico e imparcial no sentido de não aceitar o Judiciário como órgão político (SANTOS, 1989).

Las políticas neoliberales se han identificado usualmente con el llamado Consenso de Washington. Según la formulación clásica de Williamson (1990), los programas de “ajuste estructural” promovidos por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional desde los años ochenta incluyen por lo general diez reformas fundamentales relativas a las políticas públicas: la disciplina fiscal, la reducción y reorientación del gasto público, la reforma fiscal para ampliar la base tributaria, la liberalización financiera, la libre flotación de las tasas de cambio, la reducción de aranceles, la eliminación de las barreras a la inversión extranjera directa, la privatización de las empresas de propiedad estatal, el desarrollo de la competencia dentro del mercado y la existencia de derechos de propiedad seguros. (RODRÍGUEZ, 2008)

Assim, para um Judiciário nacional “ideal”, as reformas dessa instituição devem iniciar por uma “atividade paranormativa, que visa influenciar o Judiciário em seus valores e seu *modus operandi* com vistas a adaptá-los à economia globalizada”. (CANDEAS, 2004, p. 13)

Os integrantes do Judiciário devem incorporar em seu *modus operandi*: “previsibilidade nas decisões, independência, eficiência, transparência, credibilidade, acessibilidade, e proteção à propriedade privada e respeito aos contratos” (CANDEAS, 2004, p. 21).

O valor previsibilidade se traduz em medidas que tornem os Tribunais previsíveis, por meio da homogeneidade das decisões.

A independência é compreendida por três espécies: independência decisória ou funcional (capacidade de tomar decisões de acordo com a lei e não de acordo com os fatores políticos externos); independência interna (não interferência dos órgãos de instância superior no processo decisório dos magistrados, tendo em vista que um Judiciário independente será um aliado

fundamental contra a corrupção e contra a arbitrariedade); e independência pessoal (prerrogativas da carreira de magistrado) (CANDEAS, 2004, p. 34-36).

A eficiência do Judiciário é compreendida pela necessidade desse órgão em maximizar sua capacidade de resolver as demandas da sociedade, por meio da rapidez, baixo custo, equidade e acesso à justiça; equilibrando a necessidade de proporcionar uma solução rápida, econômica (acessível) e imparcial (CANDEAS, 2004, p. 31-32).

O valor transparência relaciona-se com a responsabilidade dos magistrados e a necessidade de prestação de contas (*accountability*). Traduz-se na obrigação de render suas contas à sociedade quanto à função de julgar (CANDEAS, 2004, p. 33-34).

Já a credibilidade evidencia a importância de uma instituição confiável e relaciona-se com outros valores, tais como previsibilidade e transparência da instituição. A fim de avaliar a existência de credibilidade, deve-se analisar a percepção de estabilidade política, a proteção em relação a crimes contra a pessoa e a propriedade, a idoneidade do sistema judiciário e a ausência de corrupção (CANDEAS, 2004, p. 22).

O valor acessibilidade ou acesso à justiça é avaliado por diversos fatores, tais como: o tempo requerido para sentenciar um caso, os custos diretos e indiretos suportados pelas partes no litígio, o acesso físico aos Tribunais. Portanto, um sistema judicial pode apresentar barreiras econômicas, psicológicas, informativas e físicas, além de problemas como “situação de vulnerabilidade dos pobres, falta de conscientização de alguns grupos, localização geográfica dos Tribunais, desenvolvimento de linguagem judicial” (CANDEAS, 2004, p. 29-30).

E, por último, a proteção à propriedade privada e o respeito aos contratos, que se referem ao fato de o Judiciário ser tido como instituição que deve preservar um ambiente propício aos negócios e à expansão do mercado. E, por partir dessa premissa, deve respeitar os contratos celebrados e proteger a propriedade privada (CANDEAS, 2004, p. 39-40) como forma de conferir segurança aos investidores.

Para isso, espera-se que processo e seu procedimento “(...) to be fair, fast and efficient” (GHANBARI; MOHSENI; NASSIRAN, 2016). Por meio de uma tradução livre, que o processo seja justo, rápido e eficiente.

No caso brasileiro, nos últimos anos, reformas legislativas tiveram como pano de fundo garantir que tais valores neoliberais fossem incorporados na *práxis* dos tribunais. Apenas para ilustrar, cite a Lei de nº 13.467 de 2017, conhecida como reforma trabalhista, que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho.

A referida lei tentou mitigar a intervenção do Estado nos contratos laborais evitando que o Judiciário exercesse sua função política e se pautasse em uma hermenêutica “montesquiana” de Justiça, sendo os magistrados aplicadores fidedignos das convenções, inclusive em detrimento aos princípios da proteção ao obreiro e da primazia da realidade sobre a forma.

A Reforma Trabalhista visou garantir maior estabilidade aos contratos, inclusive afastando a aplicação da lei. Desregulamentou direitos dos trabalhadores como forma de expansão do capital, do mercado e dos grandes conglomerados internacionais, como medida capaz de garantir a entrada e permanência de investidores no território brasileiro e fortalecimento do mercado e de um Judiciário “ideal”.

Segundo Santos (2018), o Banco Mundial é o cérebro invisível da reforma trabalhista uma vez que o sistema capitalista global busca ampliar seus mecanismos de dominação por meio de leis econômicas que mercantilizam a força de trabalho. Assim, o capital financeiro global tem induzido reformas em diversos países mediante a governança do Banco Mundial.

Diretrizes do banco mundial para os judiciários dos países latino-americanos e caribenhos: relatório técnico nº 319 s

Na lógica de uma tentativa dos Poderes do Estado ser “parceiros” do mercado, o Banco Mundial (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2021), organismo internacional do sistema das Nações Unidas, atua como elemento facilitador da economia de mercado, promovendo debates em torno da reforma do Estado, inclusive do Judiciário.

Como não possui legitimidade para traçar reformas para o Poder Judiciário dos países, procura, de forma “indireta e indicativa”, padronizar as orientações através de publicações, pesquisas e relatórios, muitos deles aderidos pelos países, como, por exemplo, o Relatório Técnico nº 319 S.

Produzido nos Estados Unidos no ano de 1996 pelo Banco Mundial, o Relatório Técnico nº 319 S relata uma série de deficiências (DAKOLIAS, 1996) dos Poderes Judiciários dos países da América Latina e do Caribe, e lhes propõe recomendações (valores) ao argumento de auxiliar os governos e os pesquisadores no desenvolvimento de programas de reforma das instituições (DAKOLIAS, 1996), traçando parâmetros para a melhoria do serviço desse poder.

Para isso, o Banco Mundial sugeriu que os países da região mencionada conduzissem uma profunda reforma no referido poder, priorizando questões sobre: administração dos tribunais, independência do Poder Judiciário, treinamento de juízes, capacitação de pessoal e dos advogados, ampliação do acesso à justiça, reforma das leis processuais (PELEJA JUNIOR, 2011, p. 99).

Para o Banco Mundial, as instituições do Estado são menos confiáveis que o mercado e o setor privado, portanto, elas devem atuar como facilitadoras e reguladoras das atividades de desenvolvimento do setor privado. Ao promover a entrada de investidores no Brasil e garantir um ambiente seguro aos negócios, o Judiciário passa a ser “parceiro” do mercado internacional. “Quando os tribunais são previsíveis e imparciais, os custos indiretos da infraestrutura judicial nas transações econômicas tendem a ser baixos, constituindo-se em fator de atração de capitais e negócios” (FARIA, 2003, p. 31). Mas, para isso, o Judiciário precisa garantir a propriedade privada e os contratos celebrados, e suas decisões devem ser previsíveis, céleres e eficientes.

A garantia da propriedade privada e dos contratos celebrados neutraliza os riscos e minimiza os gastos com informações, negociações e execução de contratos, uma vez que os magistrados decidirão dentro de um quadro legal e preciso, capaz de gerar segurança aos “agentes de desenvolvimento” (BARBOSA, 2012, p. 28) – grandes *holdings*, conglomerados financeiros e instituições globalizadas – na resolução de eventuais problemas nas atividades negocial e financeira (FARIA, 2003).

Para o Banco Mundial, o “protótipo de Judiciário ideal” (PELEJA JUNIOR, 2011, p.100) seria aquele em que os magistrados aplicam e interpretam as leis de forma igualitária e eficiente, de maneira que haja previsibilidade no resultado dos processos, acessibilidade da população aos tribunais independentemente do nível econômico, tempo razoável de julgamento e emprego de recursos processuais adequados.

A proposta do Banco Mundial para um Judiciário ideal tem como referência as Escolas de Chicago e da Virgínia, nos EUA, vinculadas à teoria da “escolha pública”,¹ que reorienta o negócio do setor público de forma que o Estado (SOUZA FILHO, 2013) seja apoiador de uma economia competitiva global.

Nesse viés, o Banco Mundial, ao recomendar a introdução de “valores mercantis” aos Judiciários dos países latino-americanos e caribenhos, entende que, para um sistema de Justiça “ideal”, “seria necessário aplicar técnicas gerenciais da esfera privada no Judiciário com foco em uma justiça quantitativa” (DUARTE, 2002, p. 145).

Noutras palavras, uma Justiça que prime por produtividade dos magistrados, servidores e demais operadores do Direito; celeridade, na visão econômica, entendida como sinônimo de rapidez processual; e, previsível, no sentido dos magistrados se pautarem em um *modus operandi* motesquiano, de juiz “boca da lei”. (SANTOS, 2006)

¹ Desenvolvida por volta de 1968 por J. M Buchanan e incorporada aos estudos administrativos realizados por Niskanen, em 1971, a qual utiliza os princípios da economia numa perspectiva utilitarista, nas escolhas individuais. A Teoria da escolha pública é a maior relevância a noção de comportamento maximizador dos agentes individuais. O egoísmo e a busca incessante do lucro, na visão da economia clássica, constituem a força motriz dos mercados, cujos resultados, num ambiente de concorrência perfeita, seriam o equilíbrio e a eficiência geral. A teoria das escolhas públicas entende que o comportamento dos homens de governo é ditado pelos mesmos princípios utilitários e não pelo altruísmo ou interesse público.” (BORGES, André. Democracia vs Eficiência: a teoria da escolha pública. Lua Nova, São Paulo, CEDEC, n. 53, 2001, p. 161.)

Resultados e discussões: influxos do banco mundial no judiciário brasileiro

As orientações neoliberais, sobretudo por meio do Banco Mundial, tiveram “terreno fértil” no Judiciário brasileiro. Isso porque, ante a um cenário político e social de denúncias de corrupção, corporativismo, nepotismo, impunidade, morosidade, ausência de controle, congestionamento nos tribunais, falta de acesso à população (PELEJA JUNIOR, 2011, p. 11), no ano de 2004 o Judiciário passou por uma grande reforma por meio da Emenda Constitucional de nº 45.

Dentre as alterações mais emblemáticas, a Emenda Constitucional nº 45/2004 tornou direito fundamental a garantia à duração razoável do processo, introduziu a súmula vinculante (art. 103-A CRFB/1988); impôs ao recorrente, em sede de recurso extraordinário, a demonstração de repercussão geral das questões discutidas no caso (art. 102, § 3º, CRFB/1988) e criou o Conselho Nacional de Justiça. (BRASIL, 2004)

No Brasil, bem como na América Latina, a instituição do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) teve apoio do Banco Mundial, que desenvolveu estudos, ofereceu assessoria e financiamento (SAMPAIO, 2007, p. 196). A criação do CNJ teve por desígnio fortalecer a administração da justiça mediante a ampliação das vias de acesso e a simplificação de procedimentos, de inspiração moralizante e econômica, por meio da criação de mecanismos de transparência e controle de gastos nos tribunais (PELEJA JUNIOR, 2011, p. 98).

Com o apoio do Banco Mundial, o Brasil acompanhou a tendência reformista do Judiciário que se alastrou na Europa no início dos anos 90, de que reformas nos Sistemas de Justiça eram necessárias para a solução “dos problemas do Judiciário” (SANTO, 2006, p. 3-4).

A organização pública passaria a funcionar de acordo com regras globais, baseada em diretrizes mercadológicas que tendem a separar aspectos político-sociais de aspectos econômicos (SAUERBRONN, 2014). Daí a importância de se criar um órgão de controle que pudesse direcionar a *práxis* dos tribunais a esse objetivo comum (SANTOS, 2006, p. 5).

O CNJ, através de ato do constituinte derivado, passou a integrar o inc. I-A do art. 92 da Constituição de 1988 como órgão do Judiciário brasileiro, cabendo a ele o controle da atuação administrativa e financeira do Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, consoante o § 4º do art. 103-B da CRFB/1988.

A criação do CNJ também foi motivada pela busca em tornar o Judiciário brasileiro “nacional”, na medida em que os tribunais eram considerados “ilhas autônomas” que não se comunicavam e não se conheciam (CHAVES JUNIOR, 2011). Não havia a comunicação entre os tribunais no sentido de uniformizar políticas judiciárias para a melhoria da prestação jurisdicional.

Além de controle da atuação administrativa e financeira do Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, coube ao CNJ a atribuição de coordenar e planejar a gestão do Poder Judiciário. Competiu ao CNJ a atribuição de definir estratégias para o alcance dos objetivos do Judiciário e solucionar problemas de curto, médio e longo prazo (ROCHA, 2012, p. 107).

Em cumprimento a tal função, através das Resoluções nº 70/2009 para o ciclo 2010 a 2014, nº 198/2014 para ciclo 2015 a 2020 e nº 325/2020 para o ciclo 2021 a 2026, as elaborações do “Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Nacional”.

O Planejamento Estratégico é um instrumento que visa dar foco à instituição e torná-la mais eficiente. Consiste em um plano de gestão de origem empresarial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, capaz de demonstrar o seu “cenário interno e externo por meio de um processo de interação com o ambiente organizacional, analisando o passado e o presente, e estabelecendo perspectivas para o futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 39).

Contudo, o planejamento estratégico em si não diz nada, pois depende da finalidade que a instituição que o criou estabelecer. Portanto, pode ser utilizado com o fim de transformação da prestação jurisdicional, no caso do Poder Judiciário, democratizando o órgão e atingindo sua missão e visão, ou como instrumento de poder, perpetuando o *status quo* dominante e/ou promovendo punição de seus operadores.

Sob o argumento de melhoria da prestação jurisdicional, maior acesso à justiça, mas seguindo orientações do Banco Mundial, o CNJ tornou-se especialista em métrica, e sua primeira

iniciativa foi medir o problema do excesso de demandas, baseando-se nestes números para editar os Planejamentos Estratégicos em nível nacional.

Nesse sentido, ao analisar os Planos Estratégicos do Judiciário nacional:

(...) percebe-se a predominância de alguns temas em detrimentos de outros, como é o caso da priorização de eficiência, produtividade e celeridade ao invés de justiça e efetividade. Em suma, o Planejamento vem sendo executado como um simples sistema de medição de desempenho do Judiciário, sobretudo pelos controles de entrada e saída de processos e de produtividade dos magistrados e serventias. (VIEIRA, 2016, p. 148)

Os influxos do Banco Mundial nas políticas de administração judicial volveram, sobretudo, aos seguintes temas: Planejamento Estratégico e a metodologia do BSC, sua finalidade e aplicação; referência ao modelo global de Judiciário, o desenvolvimento econômico, a produtividade, transparência; e, “modernização da jurisdição e participação do Banco Mundial em pesquisas, incentivos e doações para o aprimoramento da primeira instância do Judiciário nacional” (VIEIRA, 2016, p. 147).

Para comprovar tais influências, o CNJ contratou a empresa de consultoria Symnetics (SYMNETICS, 2014) para implementar seu planejamento estratégico. Essa empresa trabalha com a metodologia Balanced Scorecard no âmbito público e privado. Inclusive é utilizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU). E mais, 45% das maiores empresas europeias e 50% de grandes empresas americanas listadas na Fortune 1000 também utilizam (SANTINI JÚNIOR, 2006, p. 42). O que demonstra a influência, a nível transnacional, da metodologia de gestão criada por Robert Kaplan, da Harvard Business School, e David Norton, presidente da Balanced Scorecard Collaborative Inc. (GHELMAN, 2006, p. 43).

Inclusive, para a implantação do Planejamento Estratégico e demais políticas de administração da justiça brasileira, o CNJ promoveu eventos que tiveram a participação de Robert Kaplan, criador da Metodologia Balanced Scorecard, e Hassane Cisse, Diretor-Geral Adjunto do Conselho do Banco Mundial para Assuntos Legais. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2012)

Segundo consta no sítio do Conselho Nacional de Justiça:

Kaplan é professor da Universidade de Harvard e criador da metodologia de gestão estratégica Balanced Score Card (BSC), que inspirou o modelo de planejamento estratégico adotado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2008. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010)

No ano de 2010, o CNJ promoveu diversos eventos nos tribunais do país, como nos Tribunais de Justiça do Ceará, do Piauí, de Minas Gerais. Os eventos nos tribunais tiveram a intenção de apresentar os resultados de metas definidas pelo CNJ, de avaliar a estratégia dos tribunais e de apresentar as perspectivas para o Judiciário nos próximos anos. Os eventos contaram com a participação de presidentes de tribunais superiores e tiveram como palestrante Robert Kaplan advogando sobre a importância da utilização da métrica pelos tribunais e do sistema BSC, utilizado para execução do planejamento estratégico.

No 3º Encontro Nacional do Judiciário realizado em São Paulo no ano de 2010 e promovido pelo CNJ, Robert Kaplan, dentre outros temas tratados, defendeu a utilização do sistema BSC e enumerou exemplos de empresas, inclusive brasileiras, que obtiveram sucesso com a sua implementação. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010)

Por sua vez, no Seminário de Lançamento do Relatório Justiça em Números promovido no ano de 2011 pelo CNJ, o Diretor-Geral Adjunto do Conselho do Banco Mundial para Assuntos Legais, Dr. Hassane Cisse anunciou que o CNJ deveria lançar um Fórum Global para discutir os sistemas judiciais e legais dos países e propagar a experiência quanto à utilização de indicadores e estatísticas no Judiciário Brasileiro (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2011). No referido evento, o Dr. Hassane Cisse tratou com o CNJ sobre a doação de recursos para auxiliar na sua missão institucional de “fortalecer” o Judiciário Nacional. (VIEIRA, 2016)

Destas tratativas surgiu o “Projeto de Fortalecimento da Justiça Estadual” (Projeto IDF GRANT n. TF010771), que resultou na celebração do Contrato CNJ nº 8, de 20/03/2013. Recebidos os recursos, houve a contratação de uma empresa de consultoria para investigar em detalhes os motivos das disparidades entre os tribunais judiciários estaduais do Brasil, além de revelar como esse quadro de desigualdades poderia ser mitigado. (VIEIRA, 2016, p. 151)

Para a realização do projeto, no ano de 2012, o BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento –, que integra o Banco Mundial, doou US\$ 450 mil ao CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2012), influenciando, diretamente, a Política de Priorização do Primeiro Grau formulada pelo CNJ, que resultou na Resolução nº 194/2014 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014).

Isso porque, segundo o Relatório Justiça em Números, a primeira instância, apresenta o maior “gargalo” do Judiciário por concentrar o maior número de ações e consequente taxa de congestionamento. Portanto, políticas voltadas à primeira instância se tornaram atrativas para as ações do Banco Mundial e para o movimento hegemônico que precisam avaliar a taxa de risco de investimentos no mercado também pelo critério de celeridade processual. (VIEIRA, 2016).

Além das diversas ingerências do Banco Mundial no Judiciário nacional, neste ano de 2021, foi realizado um workshop *Doing Business Subnacional*² no Tribunal de Justiça de Sergipe (TJSE) e promovido pelo Banco Mundial juntamente com a Secretaria Especial de Modernização do Estado da Presidência da República e com a participação do Conselheiro do CNJ, Mário Guerreiro, que coordena o Comitê Executivo da Rede Nacional de Cooperação Judiciária. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021)

No workshop debateu-se a atuação do Judiciário e sua interação com órgãos públicos para tornar mais próspero o ambiente de negócios, promovendo mais agilidade e menores custos na solução de disputas comerciais. Os temas analisados foram: abertura de empresas, obtenção de alvarás de construção, registro de propriedades, pagamento de impostos e execução de contratos.

“O tópico execução de contratos mede o tempo e o custo da resolução de uma disputa comercial entre duas empresas locais; além de elaborar um índice de qualidade dos processos judiciais, medido pela adesão a boas práticas internacionais”. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021)

Além das diversas ingerências do Banco Mundial no Judiciário nacional, no dia 27 de agosto de 2021, a Medida Provisória nº 1.040 de 2021 foi convertida na Lei 14.195/21. Dentre as várias modificações e inserções legislativas, no capítulo intitulado da “Racionalização Processual”, o legislador alterou o Código de Processo Civil em diversos aspectos, quais sejam:

- (i) dever das partes em manter atualizados dados perante órgãos públicos para recebimento de citações e intimações (art. 77, VII, CPC); (ii) estabelecimento de termo inicial de prazos processuais (art. 231, IX, CPC); (iii) fixação de regras de citação (arts. 238, parágrafo único, 246, 247 e CPC); (iv) criação de requisitos ao pedido de exibição de documentos ou coisa (art. 397, CPC); (v) alteração de regras de suspensão do processo de execução (art. 921, CPC) e (vi) revogação dos incisos I a V do art. 246, CPC (hipóteses de citação). (ALENCAR; WINDER, 2021)

2 O relatório *Doing Business* mede a eficiência administrativa do Estado para facilitar o ambiente de negócios, colhendo dados no mundo inteiro e realizando comparações entre diferentes países e, internamente, entre os diferentes estados. Lém disso, mede, analisa e compara as regulamentações aplicáveis às empresas e o seu cumprimento em 190 economias e cidades selecionadas nos níveis subnacional e regional, sendo o estudo uma forma de medir que serve de ferramenta para se medir o impacto das regulamentações sobre as atividades empresariais ao redor do mundo. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Estudo do Banco Mundial destaca trabalho de cartórios de Mato Grosso do Sul. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/estudo-do-banco-mundial-destaca-trabalho-de-cartorios-de-mato-grosso-do-sul/>. Acesso em 06 out. 2021.

Contudo, as novas regras de citações em processos judiciais tiveram como mote a “busca de melhorar a posição do país no Relatório *Doing Business* do Banco Mundial, por meio da implementação e utilização efetiva da citação eletrônica”. (ALENCAR, WINDER, 2021)

As novas regras de citação definidas pela Lei 14.195/21 focaram em um Judiciário transnacional com políticas judiciais que coloquem os tribunais brasileiros como “parceiros” do mercado com visibilidade internacional. (ALENCAR, WINDER, 2021)

Mas fato é que, no campo hegemônico, o Judiciário exerce papel decisivo no controle social, fazendo cumprir direitos e obrigações contratuais, assegurando o fluxo de capitais, reforçando as estruturas vigentes de poder, além de “disseminar o sentido de equidade e justiça na vida social, voltados para o desenvolvimento econômico” (FARIA 2003, p. 31).

A partir dessa compreensão, na visão do Banco Mundial, instituições eficientes promovem o crescimento econômico, e os critérios de funcionalidade, celeridade e previsibilidade afetam positivamente os custos de transação, diminuindo as taxas de risco, determinantes cruciais do desempenho financeiro. (SANTOS, 2007)

Portanto, desde a criação do CNJ as políticas judiciais estão sob as ingerências do Banco Mundial. Utiliza-se como pano de fundo uma Justiça quantitativa, volvida ao mercado cujas palavras de ordem são estabilidade (previsibilidade), celeridade (rapidez) e produtividade (métrica) e ignoram-se critérios de uma justiça qualitativa pautada em efetividade das decisões. Decisões que visam a proteção dos vulneráveis e a pacificação social com busca na redução das desigualdades sociais.

Contudo, como órgão integrante do Judiciário, e, por conseguinte, adstrito aos limites constitucionais, o CNJ deveria conformar o Judiciário ao modelo estatuído pelo Estado Constitucional Democrático de Direito, contudo, paradoxalmente os influxos externos, sobretudo do Banco Mundial, pretendem o fortalecimento e permanência de um modelo de Justiça mercantil (SANTOS, 2006, p. 5).

Parafraseando José Reinaldo Lopes, devem-se considerar duas questões fundamentais que dificultam se estabelecer um Judiciário segundo o modelo republicano. A primeira seria o cenário interno brasileiro, marcado por profunda desigualdade e exclusão social. Ainda que a Constituição seja dotada de força normativa, há uma intensa dificuldade de sua aplicação pelos tribunais, sobretudo pela hipervalorização dos interesses da classe hegemônica dominante, criando óbices à transposição para uma cultura jurídica democrática e cidadã, pelo fato de que essa nova cultura coloca em xeque o objetivo dessa classe – manutenção do *status quo* (LOPES, 2010, p. 90).

A segunda seria de âmbito externo – internacional. O grau de dificuldade do Estado em resolver suas debilidades internas – sociais, financeiras, políticas – possibilita que organizações corporativas com capacidade de disciplinar e direcionar a atuação estatal imponham padrões normativos de conduta. Além de defender interesses hegemônicos, essas organizações buscam reintrometer nos Estados, possuidores de uma “democracia ainda fraca” mesmo tendo passado pelo processo democratizador, o ideário liberal travestido de políticas econômicas – neoliberalismo – com foco no “crescimento global” (LOPES, 2010, p. 90).

Conclusão

Pôde-se constatar que os Judiciários dos países em desenvolvimento integrantes da América Latina e Caribe como, por exemplo, do Brasil, são “preocupações” dos países centrais. A intenção é de estabelecer uma nova ordem internacional conformando as Justanças desses países a uma reestruturação neoliberal, por meio de políticas de ajuste estrutural.

Para isso, na compreensão neoliberal, superar os problemas que afetam o órgão passa por políticas judiciais orientadas por mudança comportamental, com a introspecção de boas práticas e a adoção de padrões de conduta que conformem os profissionais da instituição judicial às diretivas da economia de mercado.

Essas organizações, ditadas por políticas econômicas e orientadas para a consolidação do livre comércio global como é o caso do Banco Mundial, almejam um Judiciário volvido às demandas de mercado (aspecto quantitativo de Justiça). Numa perspectiva juspositivista, elas atribuem a esse

Poder o papel de fomentar um ambiente propício ao “comércio, financiamentos e investimentos”, em detrimento da pauta constitucional do Estado brasileiro. Na visão do mercado, a Economia se sobrepõe ao Direito. O Direito deve se conformar com as expectativas do livre mercado.

Ocorre que o paradigma de Estado Constitucional Democrático de Direito de 1988, em certa medida, contrapõe-se aos interesses das grandes corporações, por buscar a realização de uma justiça substantiva (aspecto qualitativo de justiça – efetividade dos direitos constitucionais – demandas sociais).

Por sua vez, essas organizações procuram “sobrepôr-se” ao aparelho estatal por meio da introdução de retrocessos na lei maior e da revogação de importantes avanços sociais, gerando, assim, um inevitável antagonismo entre o Estado (Judiciário) e a Sociedade, com consequente enfraquecimento da legitimidade do Estado e a sobreposição do mercado.

O movimento globalizante fez com que a esfera econômica passasse a “se subordinar mais à racionalidade do mercado do que à racionalidade do Direito”, abandonando o compromisso com a justiça social (substantiva) a favor da ética do mercado; o lucro e os investimentos passaram a ser mais importantes que a dignidade humana.

A adoção de tais influências pelo Judiciário nacional obsta o direcionamento do exercício de sua atividade volvida à função de redistribuir justiça social, segundo define a Constituição de 1988.

Isso porque sob um viés contra-hegemônico, sobressai o papel do Judiciário na busca da diretriz constitucional, tendo em vista que os fundamentos constitucionais assumem caráter obrigatório com vinculação imperativa para o Judiciário e para os demais poderes.

Deve-se mencionar que critérios de uma Justiça quantitativa, com foco em celeridade, produtividade e controle de acervo processual não são um mal em si, o que inverte a lógica jurídico-constitucional está na priorização desse critério sem que seja observado o resultado da entrega, a qualidade e efetividade das decisões.

Contudo, ao aceitar os influxos do Banco Mundial e inobservar sua função contra-hegemônica, o Judiciário brasileiro se distancia cada vez mais do dever de efetivar o projeto constitucional de sociedade, conformando o ordenamento jurídico, a prestação jurisdicional e a atuação das instituições estatais na busca da redução das desigualdades sociais, na erradicação da pobreza e de uma Justiça qualitativa volvida a garantir o maior acesso à população e efetivar direitos, sobretudo considerando os grupos vulneráveis.

Não se pode esquecer que, mostra-se necessária a compatibilização de políticas judiciais que atendam aos anseios de mercado, mas que o Judiciário não deixe de assumir sua função de garantidor dos ditames sociais, tendo como fundamento a dignidade humana. Portanto, importante essa compatibilização.

Referências

ALENCAR, Mano Fornaciari; WINDER, Alexandre dos Santos. **A citação eletrônica na lei 14.195/2**. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/351941/a-citacao-eletronica-na-lei-14-195-21>. Acesso em: 06 out. 2021.

BARBOSA, Cláudia Maria. **Crise e reforma do Poder Judiciário nacional**: análise da súmula vinculante. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de (coords). *Direito e Administração da Justiça*. Curitiba: Juruá, 2012

BATISTA, Paulo Nogueira. **O Consenso de Washington**: a visão neoliberal dos problemas latino-americanos. Programa Educativo Dívida Externa – Pedex. Caderno Dívida Externa, n. 6, 2. ed., nov. 1994.

BONAVIDES, Paulo. **Curso de Direito Constitucional**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2011

BORGES, André. **Democracia vs Eficiência**: a teoria da escolha pública. *Lua Nova*, São Paulo, CEDEC, n. 53, 2001.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 11 jun. 2014.

CANDEAS, Ana Paula Lucena Silva. **Os Valores Recomendados pelo Banco Mundial para os Judiciários Nacionais**. *Cidadania e Justiça*, Associação dos Magistrados Brasileiros, Brasília, ano 7, n. 13, p. 22, 1º sem. 2004. Disponível em: <https://www.amb.com.br/docs/publicacoes/outros/revista_cj_n7.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2013.

CHAVES JUNIOR, José Eduardo de Resende. **CNJ deve difundir cultura da cooperação no Judiciário**. *Consultor Jurídico*. Justiça em Rede. Publicado em 16 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2011-nov-16/cnj-difundir-cultura-cooperacao-judiciario-vez-conflitos>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Banco Mundial destaca execução extrajudicial no Tribunal de Sergipe**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/banco-mundial-destaca-execucao-de-titulos-extrajudiciais-no-tribunal-de-sergipe/>. Acesso em: 16 set. de 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Banco Mundial pede ajuda ao Judiciário brasileiro para criação de fórum**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/banco-mundial-pede-ajuda-ao-judiciario-brasileiro-para-criacao-de-forum/>. Acesso em: 16 set. de 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Não deveria haver desigualdade no sistema judicial, diz Robert Kaplan**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/nao-deveria-haver-desigualdade-no-sistema-judicial-diz-robert-kaplan/>. Acesso em: 16 set. de 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Projeto de Diagnóstico e Fortalecimento da Justiça Estadual**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/projeto-de-diagnostico-e-fortalecimento-da-justica-estadual>>. Acesso em: 06 out. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recursos do Bird garantirão maior acesso à Justiça**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/recursos-do-bird-garantirao-maior-acesso-a-justica/>. Acesso em: 06 de out. 2021.

DAKOLIAS, Maria. **El sector judicial en América Latina: elementos da reforma**. World Bank Technical Paper, Washington, D.C., n. 319, June, 1996.

DAKOLIAS, Maria. **O Setor Judiciário na América Latina e no Caribe: Elementos para Reforma**. Relatório Técnico Número 319 S.1996. Trad. Sandro Eduardo Sardá. Washington D.C.: Banco Mundial, 1996. p. 16. Disponível em: <<http://www.anamatra.org.br/uploads/document/00003439.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

DUARTE, Francisco Carlos. **Reforma do Judiciário: por um novo paradigma**. Curitiba: Juruá, 2002. v. II

ESTADO DO CEARÁ PODER JUDICIÁRIO. **CNJ divulga nesta sexta resultados finais da Meta 2**. Disponível em: <https://tjcev2.tjce.jus.br/noticias/cnj-divulga-nesta-sexta-resultados-finais-da-meta-2/>. Acesso em 06 out. 2021.

FARIA, José Eduardo. **Direito e Justiça no século XXI: a crise da Justiça no Brasil**. In: FARIA, José Eduardo. INTERNATIONAL CONFERENCE ON LAW AND JUSTICE IN THE 21ST CENTURY. Coimbra: 29 to 31 May 2003.

FAUNDEZ, Alan Angell y Julio. **Reforma judicial en América Latina: el rol del Banco Interamericano de Desarrollo**. 2002. Disponível em: <http://www.sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/>

notaarchivo/467.pdf. Acesso em: 21 abr. 2021.

GALVÃO, Andréia. **Neoliberalismo e reforma trabalhista no Brasil**. 2003. 406 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Sociais, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/280199>>. Acesso em: 18 set. 2021.

GHANBARI, Nader; MOHSENI, Hassan; NASSIRAN, Dawood. **Comparative Study of Civil Procedure in Common Law and Civil Law Systems**, 2016

HARVEY, David. **O neoliberalismo: histórias e implicações**. Trad. Adail Sobral e Maria Stela Gonçalves. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOPES, José Reinaldo de Lima. **A crise da norma jurídica e a reforma do Judiciário**. In: FARIA, José Eduardo (org.). *Direitos humanos, direitos sociais e justiça*. São Paulo: Malheiros, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Banco Mundial**. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/onu-no-brasil/bancomundial/>>. Acesso em: 22 Set. 2021

PELEJA JUNIOR, Antônio Veloso. **Conselho Nacional de Justiça e a magistratura brasileira**. Curitiba: Juruá, 2011.

PORTELLA FILHO, Petrônio. **O ajustamento na América Latina: crítica ao modelo de Washington**. Lua Nova, n. 32, São Paulo, p. 101-132, abr. 1994.

RAMOS, Edith Maria Barbosa; DINIZ, Isadora Moraes. **O Banco Mundial e a Reforma do Judiciário na América Latina**. In: COUTO, Mônica Bonetti; ESPINDOLA, Angela Araújo da Silveira; SILVA, Maria dos Remédios Fontes (org.). (Re)pensando o Direito: desafios para a construção de novos paradigmas. 23. ed. Florianópolis: Conpedi, 2014. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=4974a9fe76a5b447>. Acesso em: 21 set. 2021.

RIEGO RAMÍREZ, Cristián. **Seguimiento de los Procesos de Reforma Judicial en América Latina: segundo informe comparativo**. 2020. Disponível em: <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/reforma-judicial/article/view/8657/10687.pdf>. Acesso em: 21 set. 2021.

ROCHA, Daniel de Almeida. **Princípio da eficiência na gestão e no procedimento judicial**. Curitiba: Juruá, 2012.

RODRÍGUEZ, César Garavito. **La globalización del Estado de derecho: el neoconstitucionalismo, el neoliberalismo y la transformación institucional en América Latina**. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Derecho, Centro de Investigaciones Sociojurídicas, Ediciones Uniandes, 2008.

ROSSATO, Roberto; ALVES, Marcos F. S.; LACZKOWSKI, Ivan M.; Bernardo, Leandro G.; Ferreira, Ailton S. **O Banco Mundial**. Departamento de Física, Universidade Estadual de Maringá. 2006. Disponível em < <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAA1dkAG/banco-mundial>>. Acesso em 23 maio 2017.

ROWAT, Malcom et al. **Judicial reform in Latin America and Caribbean: proceedings of a World Bank conference**. World Bank Technical Paper, Washington D.C., n. 280, June, 1995.

SAMPAIO, José Adércio Leite. **O Conselho Nacional de Justiça e a independência do Judiciário**. Belo

Horizonte: Del Rey, 2007.

SANTINI JÚNIOR, Nelson. **O balanced scorecard: Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/06OMs/gabcmtext/PEG-EB/Noticias/artigo.htm>>. *apud* .

GHELMAN, Silvio. **Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da Nova Gestão Pública**. 2006. 84 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa *et al.* **Como gerir os tribunais**: Análise comparada de modelos de organização e gestão da justiça. Coimbra: OPJ/Universidade de Coimbra, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Introdução à sociologia da administração da justiça**. In: FARIA, José Eduardo (org.). *Direito e Justiça: a função social do Judiciário*. São Paulo: Ática, 1989.

SANTOS, Maria Roseniura de Oliveira. **A Reforma Trabalhista sob a Regência do projeto Doing Business do Banco Mundial**: A Investida Ultraliberal Do Governo Temer. Cadernos do CEAS: Revista crítica de humanidades, [S.l.], n. 242, p. 541-557, mar. 2018. ISSN 2447-861X. Disponível em: <<https://periodicos.ucsal.br/index.php/cadernosdoceas/article/view/393>>. Acesso em: 28 set. 2021.

SAUERBRONN, Fernanda Figueiras *et al.* **BSC no Poder Judiciário**: uma proposta de estudo da estratégia como prática social. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro/RJ. *Anais...*, Rio de Janeiro/RJ: ANPAD. 22 a 26 de setembro de 2012. p. 3. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_ESO1769.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2014.

SCANTIMBURGO, André Luis. **O Banco Mundial e a política nacional de recursos hídricos**: André Luis Scantimburgo. -. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013. (Coleção PROPG Digital - UNESP). ISBN 9788579834882. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/109307>>. Acesso em 21 set. 2021

SOUZA FILHO, Rodrigo de. **Gestão Pública e democracia**: a burocracia em questão. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris. 2013. p. 195.

SYMNETICS. **História e DNA**. Disponível em: <<http://www.symnetics.com.br/historia-e-dna>>. Acesso em: 17 jun. 2014.

VIERA, Luana Roussin Brasil. **A Administração da Justiça no Brasil e suas Tendências Paradoxais**: influências dos matizes hegemônico e contra-hegemônico no Poder Judiciário. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

Recebido em 19 de abril de 2022.

Aceito em 16 de maio de 2023.