

---

**GOVERNANÇA E AS NOVAS TECNOLOGIAS: A  
SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO ADMINISTRATIVA DO PODER  
JUDICIÁRIO**

***GOVERNANCE AND NEW TECHNOLOGIES: THE SUSTAINABILITY  
ON ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF JUDICIARY***

**ROBERTO CORREIA DA SILVA GOMES CALDAS**

Doutor e Mestre em Direito do Estado, respectivamente, em Direito Tributário e Administrativo pela PUC-SP, São Paulo/SP. Professor dos cursos de mestrado e bacharelado em Direito na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, São Paulo/SP. Advogado no Brasil e em Portugal.

**JAMILE BERGAMASCHINE MATA DIZ**

Doutora em Direito Público/Direito Comunitário pela Universidad Alcalá de Henares - Madrid. Mestre em Direito pela UAH, Madrid Master en Instituciones y Políticas de la UE - UCJC/Madrid. Coordenadora da Cátedra Jean Monnet de Direito UFMG. Professora da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora da FDMC/MG. Coordenadora e professora do PPGD da Universidade de Itaúna. Coordenadora da Rede de Pesquisa “Integração, Estado e Governança”.

**ANTONIO DONIZETE FERREIRA DA SILVA**

Mestre em Direito pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE. Especializado em Direito e Processo do Trabalho pela EPD. Graduado em Direito pela UNIP. Servidor Público Federal no TRT da 2ª Região.

---

**RESUMO**

O presente artigo aborda os principais reflexos das novas tecnologias na organização administrativa do Poder Judiciário no que tange à sustentabilidade, de maneira a expor boas práticas de gestão que trazem impactos positivos à preservação de um ambiente sustentável para as atuais e próximas gerações. Objetiva-se analisar de que forma as novas tecnologias colaboram com a cultura de governança no Judiciário, principalmente aproveitando-se a transposição do processo em papel para a plataforma digital do sistema judicial eletrônico, bem como relacionar as boas práticas oriundas deste sistema com a sustentabilidade em sentido amplo. Diante deste corte amostral da análise empreendida, como técnica de pesquisa optou-se pela investigação bibliográfica e documental, utilizando-se do método dedutivo para apresentar as considerações conclusivas. Justifica-se a pesquisa diante do atual e contínuo quadro de globalização onde cada vez mais as instituições, sejam elas públicas ou privadas, buscam maneiras de aliar a cultura de governança aproveitando-se das novas tecnologias para conciliar uma administração de resultados que não perca o foco em práticas sustentáveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança; gestão; sustentabilidade; tecnologia; processo eletrônico.

**ABSTRACT**

This article approaches the main reflexes of the new technologies in the administrative organization of the Judiciary with regard to sustainability in order to expose good management practices that bring positive impacts at the preservation of a sustainable environment for the currents and next generations. This objective to analyze how the new technologies collaborate with the culture of governance in the Judiciary, especially taking advantage of the transposition of the paper process to the digital platform of the electronic judicial system, and to relate the good practices originating from this system with sustainability in the broad sense. In view of this sample cut of the analysis undertaken, as a research technique we chose bibliographic and documentary research, using the deductive method to present conclusive considerations. Research

---

is justified in the face of the current and continuous framework of globalization, where institutions, whether public or private, are increasingly looking for ways to combine a culture of governance by taking advantage of new technologies to reconcile results management that does not focus on sustainable practices.

**KEYWORDS:** Governance; management; sustainability; technology; electronic process.

## **INTRODUÇÃO**

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é o órgão responsável pela definição das políticas nacionais sobre o sistema organizacional do Poder Judiciário e, principalmente, pelo estabelecimento da governança judicial sustentável, conforme disposto no § 4º do art. 103-B do texto constitucional (controle administrativo-financeiro).

No que tange à organização judiciária, o Brasil tem um sistema relativamente complexo. Há órgãos de Justiça nas esferas Estaduais e do Distrito Federal; há uma Justiça Federal; há também Justicas Especiais como a Trabalhista, Eleitoral e Militar, além dos chamados juizados especiais, entre outras estruturas, cada qual com suas respectivas competências. Nesta perspectiva, ainda há o Superior Tribunal e Justiça e os Tribunais Superiores em cada uma das repartições de Justiça Especial. Por fim, há um órgão de instância extraordinária, o Supremo Tribunal Federal, com a competência precípua de guarda do texto constitucional. Em sua integralidade, são 91 (noventa e um) Tribunais integrantes do sistema, vistos enquanto 'braços da Justiça' dispostos por todo o território nacional.

A fim de organizar completamente este sistema, as novas tecnologias são fundamentais para propiciar, aos usuários da Justiça e para o próprio Poder Judiciário, formas de estabelecer, de fato, a democracia participativa que exige a participação popular nas decisões e o controle social de maneira dialogada, o que, em sentido

---

amplo e contemporâneo, cobra eficiência, eficácia, efetividade<sup>1</sup> e, principalmente, a sustentabilidade, segundo um modelo que pressupõe valores e princípios originados da governança corporativa, da teoria do *triple bottom line* e das Agendas do Milênio (200/2015) e 2030 (2015/203). Neste panorama, o uso das tecnologias por parte do Poder Judiciário, *maxime* aproveitando a estrutura do novel processo eletrônico, traz em seu bojo o debate sobre a sustentabilidade na gestão administrativa.

Dessa maneira, em razão de a discussão versada neste estudo ser focada na gestão administrativa do Judiciário ante o emprego das novas tecnologias e sua interação com a conceituação de sustentabilidade e suas diferentes facetas, é que, por opção metodológica, o corte realizado não permite se abarcar questões sobre "acesso à Justiça", número de juízes, servidores do Judiciário, defensores públicos e advogados atuantes, além da cultura pátria da litigiosidade e da formação dos operadores do direito voltada para a construção do litígio, dentre outras variáveis relevantes<sup>2</sup>.

Assim, ante a evolução tecnológica e seus impactos na gestão administrativa do Poder Judiciário, questiona-se: quais os principais reflexos da informatização quanto à sustentabilidade da gestão administrativa do Poder Judiciário? A virtualização do processo judicial gera eficiência e efetividade com sustentabilidade? Quais as boas práticas sustentáveis de gestão advindas da informatização?

Diante dessa problemática, objetiva-se também analisar as principais inovações em relação à governança e à organização administrativa do Poder Judiciário, inclusive diante da implementação do processo judicial eletrônico, notadamente na esfera da sustentabilidade, sem que tal corte metodológico da análise empreendida, todavia, represente uma banalização de sua definição ou um reducionismo de seu conteúdo a um sinônimo de "economia de recursos para o Judiciário", consoante equivocadamente se poderia interpretar.

Para isso, primeiramente serão expostos os conceitos relacionados à sustentabilidade e sua relação com o processo judicial eletrônico, sendo que as

---

<sup>1</sup> Diferenciam-se pela circunstância de a eficácia corresponder às medidas adequadas e corretas a serem tomadas na efetivação, implementação das decisões administrativas, inclusive como concreção de políticas públicas setoriais (efetividade), sendo a eficiência, enquanto faceta do primado da boa administração pública, a melhor forma de se executar tais medidas, segundo um custo/benefício (economicidade) de excelência planejada como critério de referência.

<sup>2</sup> A respeito do tratamento destas questões por parte dos autores, vide CALDAS; SILVA, 2016.

---

opiniões externadas se verificam fundadas, por óbvio, em dados científicos e também na doutrina a respeito, enquanto técnicas metodológicas de pesquisa empreendidas.

No tópico seguinte ao tratamento de tais questões, se abordará algumas das principais inovações trazidas pela transposição do tradicional suporte processual (papel) para o meio eletrônico, na perspectiva das alterações administrativas oriundas desta referida transposição (em rumo à via eletrônica), além de aspectos relevantes para a governança administrativa do Poder Judiciário, principalmente quanto às mudanças físicas e de rotinas internas devido à virtualização do processo judicial.

Ao final, serão apresentadas algumas boas práticas de gestão administrativa, também havidas enquanto condutas sustentáveis conectadas ao uso das tecnologias, como, por exemplo, a criação de ferramentas eletrônicas de protocolos que implicam redução de custos e melhora de celeridade processual, entre outras atividades administrativas mais eficientes na prestação dos serviços judiciais, com inclusão social aliada à preservação ambiental.

A pesquisa se justifica diante dos benefícios que pode trazer o emprego de boas práticas de gestão com o uso das novas tecnologias, que direta ou indiretamente têm a sustentabilidade como fator preponderante para conciliar eficiência administrativa com a necessária governança no Poder Judiciário.

Utilizou-se como técnica de pesquisa preponderante a revisão bibliográfica e documental, e como método de abordagem optou-se pelo dedutivo, baseando-se em estudos voltados principalmente para Administração Pública e eficiência administrativa, bem como em literatura especializada sobre a virtualização do processo judicial, além de, quanto à sustentabilidade, fundar-se nos ensinamentos de Ignacy Sachs e John Elkington para análise do objeto na perspectiva da sustentabilidade em suas relações com as novas tecnologias.

## **2 O GIGANTISMO DO JUDICIÁRIO E A SUSTENTABILIDADE: O SISTEMA DO PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO COMO CONDUTOR DE MUDANÇAS**

De acordo com o Relatório Justiça em Números - 2016, ano-base 2015 (CNJ, 2016), são: 17.338 (dezesete mil, trezentos e trinta e oito) magistrados, distribuídos

---

nas várias instâncias judiciais; são 278.515 (duzentos e setenta e oito mil, quinhentos e quinze) servidores distribuídos por todo o Poder Judiciário. Estas pessoas movimentaram quase, entre processos físicos e processos eletrônicos, 74.000.000 (setenta e quatro milhões) que estavam em tramitação ao final de 2015 (CNJ, 2016). Para movimentar esta 'máquina', houve à disposição aproximadamente R\$ 79.200.000.000 (setenta e nove bilhões e duzentos milhões de reais) neste ano para cobrir os custos da prestação jurisdicional e gestão administrativa judiciária (CNJ, 2016)<sup>3</sup>.

Já conforme o Relatório Justiça em Números - 2018, ano-base 2017 (CNJ, 2018a), tem-se que:

Em 2017, o Poder Judiciário contava com um total de 448.964 pessoas em sua força de trabalho, sendo 18.168 magistrados (4%), 272.093 servidores (60,6%), 71.969 terceirizados (16%), 67.708 estagiários (15,1%) e 19.026 conciliadores, juízes leigos e voluntários (4,24%). Dentre os servidores, 78,8% estão lotados na área judiciária e 21,2% atuam na área administrativa... Ao final de 2017, havia 22.571 cargos criados por lei, sendo 18.168 providos e 4.403 cargos vagos (19,5%)... Dentre os 18.168 magistrados, 75 são ministros (0,4%); 15.641 são juízes de direito (86,1%); 2.291 são desembargadores (13%); e 161 são juízes substitutos de 2º grau (0,9%). Existem, nos Tribunais Superiores, 29 magistrados convocados, fora da jurisdição (8 no TST, 8 no TSE e 13 no STJ), e nos demais tribunais, 309 juízes em tal situação. Ao todo, 1,9% dos magistrados exercem atividade administrativa nos tribunais, afastados da jurisdição de origem. Em 2017 houve aumento de 4,1% no número de cargos existentes e de 1,4% nos cargos providos, fazendo com que o percentual de cargos vagos aumentasse em 2,1 pontos percentuais, após dois anos consecutivos de retração. Os maiores percentuais de cargos não providos estão na Justiça Estadual e na Justiça Militar Estadual - ambos segmentos com 23% (Figura 37). Na Justiça Estadual, o maior percentual de cargos de magistrados não providos está no TJAC, com 667 %. Os cargos vagos são, em sua maioria, de juízes - enquanto no 2º grau existem 52 cargos de desembargadores criados por lei e não providos (2,1%), no 1º grau há 4.351 cargos não providos (21,8%). (p. 66-67).

Estas pessoas movimentaram mais de 80.100.000 (oitenta milhões e cem mil) processos, entre físicos e eletrônicos, que estavam em tramitação ao final de 2017 (CNJ, 2018a). Para movimentar esta 'máquina', houve à disposição aproximadamente R\$90.800.000.000 (noventa bilhões e oitocentos milhões de reais) neste ano para

---

<sup>3</sup> O Conselho Nacional de Justiça tem como principal fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário o Relatório Justiça em Números. Neste anuário são divulgados os dados sobre a realidade dos tribunais brasileiros e a pormenorização da estrutura e da litigiosidade em todos os ramos da Justiça, o que é essencial para subsidiar a Gestão Judiciária (CNJ, 2016).

---

cobrir os custos da prestação jurisdicional e gestão administrativa judiciária (CNJ, 2018a).

Diante destes números nota-se que as políticas estruturais e de gestão no Judiciário impõem variada gama de intervenções. Como exemplo, tem-se a política de recursos humanos, de tecnologia, planejamento e estruturação de atividades internas e de organizações judiciais, a implicar, assim, a necessidade de um complexo e adequado sistema de governança que seja capaz de unir estas distintas intervenções, dando-lhes a coerência e sinergia almejadas.

Fato é que a crise de morosidade que afeta o Poder Judiciário não é nova e como uma das estratégias adotadas para direta ou indiretamente aumentar a efetividade e eficiência na prestação jurisdicional, o Conselho Nacional de Justiça vem implementando a utilização de novas tecnologias na execução das políticas judiciárias.

Para tanto, o CNJ tem aproveitado a estrutura criada<sup>4</sup> para o processo judicial eletrônico e, com a disponibilização de ferramentas de integração sistêmica, os usuários da Justiça podem participar mais ativamente da construção de um sistema judicial mais eficiente e que permita estabelecer um diálogo com o público interno, e também com a sociedade civil, para que todos juntos possam corrigir os rumos da organização, gerando, paulatinamente, a melhoria de desempenho dos serviços prestados, de modo a contribuir com a concretização dos postulados do acesso à justiça, celeridade e razoável duração do processo, direitos fundamentais reconhecidos pela própria Constituição Federal de 1988.

As novas tecnologias, de maneira geral, são responsáveis pela utilização mais adequada dos recursos naturais e, quanto ao Judiciário, auxiliam tanto na eficácia e eficiência da prestação jurisdicional quanto na governança e gestão das práticas judiciárias.

---

<sup>4</sup> A estrutura criada para implementar o processo judicial eletrônico envolve desde a criação de instalações físicas que contenham computadores com acesso à *internet*, dispositivos eletrônicos para a digitalização de documentos, a criação de aplicativos, páginas e endereços eletrônicos próprios, além de servidores capacitados a orientar o manejo das ferramentas eletrônicas. O acesso à *internet*, por sua vez, facilita a comunicação direta entre os usuários da Justiça e os órgãos judiciais que detêm as diretrizes do sistema e, assim, as sugestões, reclamações e eventuais elogios podem ser diretamente enviados a quem pode intervir e melhorar o sistema.

---

Neste panorama, existe uma intrínseca relação entre sustentabilidade e gestão das atividades do Poder Judiciário, ainda mais com a adoção do processo judicial eletrônico e todo o aparato a ele relacionado (Lazzari; Jacobsen, 2012).

A sustentabilidade na gestão das atividades do Poder Judiciário não pode concentrar esforços apenas no aspecto econômico do ‘desenvolvimento sustentável’, vez que o foco dos serviços judiciários deve ser o de voltar suas ações para incrementar a prestação jurisdicional, aliando-a a melhorias socioambientais, dentre outras, segundo uma ideia de sustentabilidade considerada em sentido amplo, como há muito apontado por Sachs (2002) ao indicar a existência de 08 (oito) dimensões suas a serem observadas:

1) Aspecto Social: refere-se ao alcance de um patamar razoável de homogeneidade social, com distribuição de renda justa, emprego pleno e/ou autônomo com qualidade de vida decente e igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais; 2) Aspecto Cultural: refere-se ao equilíbrio entre respeito à tradição e inovação, na autoconfiança combinada com abertura para o mundo; 3) Aspecto Ecológico: relaciona-se à preservação do potencial do capital natural na sua produção de recursos renováveis e à limitação do uso dos recursos não renováveis; 4) Aspecto Ambiental: trata-se de respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais; 5) Aspecto Territorial: refere-se a configurações urbanas e rurais balanceadas, melhoria do ambiente urbano, superação das disparidades inter-regionais e estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis; 6) Aspecto Econômico: desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado, com segurança alimentar, capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica; 7) Aspecto Político Nacional: democracia definida em termos de apropriação universal dos direitos humanos, desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional em parceria com todos os empreendedores nacionais; 8) Aspecto Político Internacional: baseada na eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional; gestão do meio ambiente e dos recursos naturais, prevenção das mudanças globais negativas, proteção da diversidade biológica e cultural, gestão do patrimônio global. (p.85)<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ignacy Sachs amplia o conceito de sustentabilidade ao enfatizar as suas várias dimensões (2002). Assim, só se pode alcançar a sustentabilidade quando se busca valorizar as pessoas, seus costumes e saberes em um ‘sistema’ de complementaridade (2002). Fica constatada, então, sua visão holística frente aos problemas da sociedade, para além de focar apenas na gestão dos recursos naturais e dos efeitos econômicos (2002). Para o autor, trata-se de um pensamento muito mais profundo, que visa uma verdadeira metamorfose do modelo civilizatório atual (2002).



---

As dimensões elaboradas por Sachs (2002) trazem uma nova proposta para os reflexos práticos da sustentabilidade de maneira a indicar uma estratégia alternativa à ordem econômica internacional de simples manutenção do *status quo ante*, enfatizando a importância de modelos locais baseados em tecnologias apropriadas. Esta, seguramente, é uma visão mais abrangente sobre o conceito de sustentabilidade.

De toda sorte, sem embargo de tal entendimento, a sustentabilidade também pode apresentar conceitos algo mais restritos e, ainda assim, manter o primordial de seu *ontos*, ou seja, a definição de ações e atividades humanas econômicas, consideradas enquanto voltadas para atender às suas necessidades, sem que isto implique o comprometimento do meio ambiente, de sorte a, dessa maneira, resguardarem-se as gerações presentes e futuras (CMMAD, 1987). Sustentabilidade, assim, está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico, mas com a devida proteção ao meio ambiente, em associação a fatores de melhora das condições sociais, consoante a acepção do *triple bottom line*.

*Triple Bottom Line*, a seu turno, é a expressão cunhada por Elkington (2004) para designar sua teoria do chamado tripé da sustentabilidade, sendo também conhecida como os “três P’s” (*people, planet and profit*) ou, em português, “PPL” (pessoas, planeta e lucro). Segundo o autor, esse conceito surge da necessidade de que, para ser sustentável, uma organização deve ser financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável (2004).

O conceito, é de se observar, recebeu certas críticas quanto à falta de clareza quando de sua consideração e aplicação às correlatas variáveis, malgrado sua relevância seja inegável para a continuidade da proteção do desenvolvimento sustentável em vários níveis, *maxime* ante a evidente premência de uma ordem jurídica consistente e coerente com uma maior proteção ambiental (Mata Diz; Goulart, 2013).

E sobre a ideia de governança relacionada à de sustentabilidade, é de se reconhecer que a formulação metodológica do *triple bottom line* por Elkington, em si, vem influenciando o atuar das empresas privadas e dos órgãos públicos, vocacionando-o para o cumprimento das dimensões ambiental e social, vez que:

---

[...] denominado TBL (1998), avalia o desempenho organizacional não somente pelo lucro proporcionado pelo negócio, porém, ainda pela integração da performance nas dimensões econômica, social e ambiental. Para uma organização ser bem-sucedida, lucrativa e entregar valor aos seus acionistas, precisa ser administrada, considerando-se estas três dimensões. O Triple Bottom Line é formado pela Eficiência Econômica, Equidade Social e Preservação Ambiental. (Lourenço; Carvalho, 2013, p. 12).

Todavia, consoante De Carli e Costa (2016, p. 847) ao versarem o conceito em análise da sustentabilidade, torna-se imperioso ressaltar que também suas dimensões política e cultural restam amplamente aplicáveis tanto às empresas privadas, como aos entes e órgãos da Administração Pública.

[...] além dos três elementos propostos por John Elkington, há de se levar em conta também, ao perfilar o conteúdo da sustentabilidade, os aspectos políticos e culturais. Nessa senda, a sustentabilidade estaria firmada em cinco e não em apenas três pilares, os quais seriam: lucro empresarial, pessoas, meio ambiente natural, meio ambiente do trabalho e cultural e aspectos políticos. As relações entre empresa-empregado e empresa-comunidade devem ser construídas a partir da ética do respeito e do cuidado.

Desse modo, faz-se mister estudar os três principais pilares sobre os quais o conceito de sustentabilidade se alicerça, sem se olvidar dos demais implicados de cunho cultural, político etc., de sorte que esta reste devidamente inserta e correlacionada com o desenvolvimento e, ainda, com a gestão da prática judicial.

Assim, pode-se, por exemplo, aplicar tais ensinamentos de Elkington (2004) e Sachs (2002), quanto aos componentes social, econômico e ambiental, sem olvido dos demais implicados que formam o desenvolvimento sustentável, às diferentes fases do processo judicial eletrônico para obtenção de ganhos relevantes de efetividade, eficiência e eficácia.

Cada uma das três dimensões da sustentabilidade apontadas por Elkington (2004), bem como as demais expostas por Sachs (2002), são igualmente importantes no que se refere ao uso das novas tecnologias no Poder Judiciário.

Para tanto, porém, deve-se afastar um equivocado senso comum e compreender que ser sustentável não é somente usar papel reciclado e efetuar doações a instituições filantrópicas, ou substituir um copo plástico por um de

---

porcelana ou vidro. Sustentabilidade requer um alcance mais amplo e mais comprometido de práticas focadas na gestão de recursos naturais, sem olvidar o crescimento econômico e a responsabilidade social (Caldas; Moraes, 2016).

Quando se tem como foco a sustentabilidade no Poder Judiciário, pode-se entender que as novas tecnologias têm significativa importância devido à amplitude de escala do Judiciário e do território Brasileiro. Com o uso das ferramentas tecnológicas, aproveitando em grande medida a infraestrutura do processo judicial eletrônico, os Tribunais e o próprio CNJ têm a possibilidade de coletar dados, sugestões e propor soluções administrativas à distância.

Nessa perspectiva, o Conselho Nacional de Justiça publicou a Portaria nº 47, de 04 de abril de 2014<sup>6</sup>, a qual, sinteticamente, institui o Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário que passa a ter o condão de propor, promover e incentivar o desenvolvimento e implantação de soluções tecnológicas para o Judiciário, o que é visto como uma clara necessidade diante de uma sociedade contemporânea cada vez mais globalizada, adepta e, em até certo ponto, dependente das novas tecnologias.

É de se ressaltar, ainda, que o processo judicial eletrônico é uma ferramenta que permite ampla interação com os elementos do mencionado tripé da sustentabilidade (o *triple bottom line*), e as suas demais dimensões identificadas por Sachs (2002), correspondendo, direta ou indiretamente, aos resultados da organização do Poder Judiciário que terá vantagens em termos de ganhos sociais, ambientais e econômicos, bem como políticos, culturais, territoriais etc.

Sob o aspecto social, o processo judicial eletrônico possui facetas inclusivas em termos de acesso à justiça. Os instrumentos da digitalização de documentos e aplicativos próprios facilitam o acesso das pessoas ao Judiciário, inclusive quanto ao acompanhamento processual.

Conforme ressaltam Costa e Diz (2016, p. 278):

O processualista italiano Mauro Cappelletti aduz que o acesso à ordem jurídica justa é observado a partir de três fases de evolução ou desenvolvimento, conhecidas como ondas renovadoras do processo. A

---

<sup>6</sup> Institui o Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário.

---

primeira fase se baseia na assistência judicial gratuita, reconhecida pela Constituição da República de 1988 no artigo 5º, LXXIV, também regulada pela Lei n. 1.060, de 05 de fevereiro de 1950 (Lei de Assistência Judicial Gratuita); a segunda, se refere à proteção dos interesses coletivos e difusos, entre os quais o direito ao meio ambiente são; e, a terceira, atine à efetividade da prestação jurisdiccional, é dizer, à aplicação da justiça nas decisões.<sup>7</sup>

A crítica ante o aspecto da inclusão social comumente se manifesta pelo fato de que alguns operadores do Direito, em sua maioria advogados mais acostumados com o suporte físico, têm tido sérias dificuldades com o processo judicial eletrônico, principalmente quanto às ferramentas digitais e o acesso à *internet*; assim, será necessária uma fase de adaptação que acabará por excluir aqueles que com o novo sistema não se conformarem.

Além disso, tem-se as hodiernas limitações da infraestrutura de acesso à *internet*, o que implica um significativo desafio para a implantação adequada do processo judicial eletrônico. Segundo informações coligidas a partir dos microdados constantes do Censo (IBGE, 2010), a Fundação Getúlio Vargas realiza seu mapa de inclusão digital (2012), de acordo com o qual, da totalidade de 2.608 (dois mil, seiscentos e oito) municípios da região Norte e Nordeste, considerados em números absolutos, menos de 12,5% (doze vírgula cinco por cento) dos domicílios tinham acesso à *internet*, sendo a maioria concentrada na região Nordeste do país. E, mesmo nas localidades em que o acesso encontra-se disponível, as velocidades são aquém do necessário e a custos elevados.

Dessa maneira, há evidente necessidade de que o Conselho Nacional de Justiça estabeleça uma regulação em que se tenha a implementação do processo judicial eletrônico condicionada à prévia comercialização local do acesso à *internet*, em velocidades mínimas necessárias e compatíveis com o sistema para uma satisfatória prestação dos serviços judiciários e jurisdicionais.

---

<sup>7</sup> No original: “El procesalista italiano Mauro Cappelletti aduce que el acceso a la orden jurídica justa es desarrollado a partir de tres fases de evolución o desarrollo, conocidas como ondas renovadoras del proceso. La primera fase se basa en la asistencia judicial gratuita, reconocida por la Constitución de la República de 1988 en el artículo 5º, LXXIV, también regulada por la Ley n. 1.060, de 05 de febrero de 1950 (Ley de Asistencia Judicial Gratuita); la segunda se refiere a la protección de los intereses colectivos y difusos, entre ellos el derecho al medio ambiente sano; y la tercera atañe a la efectividad de la prestación jurisdiccional, es decir, la aplicación de la justicia en las decisiones”.

---

Não obstante, o processo digital eletrônico, sob seu viés meramente formal, facilita a inclusão social ao viabilizar contornarem-se quaisquer dificuldades pessoais ou estruturais, inclusive de locomoção (também em melhor atendimento a eventuais necessidades especiais dos jurisdicionados) ou de horário (autorizando-se, *e. g.*, horário mais estendido para os protocolos), ante a facilidade de conexão e visualização (publicidade) a partir de qualquer ponto onde se consiga interconexão eletrônica e digital (Lazzari; Jacobsen, 2012).

Por seu viés material, o processo digital eletrônico permite a melhora da inclusão social porquanto se torna célere e com sua duração, dessa forma, mais razoável (Clementino, 2008), embora tal celeridade, *maxime* de gestão, tenha, de outro bordo, um entrave natural e inerente às limitações humanas não apenas dos operadores, mas dos próprios julgadores, cujo tempo de maturação e tomada de decisão não pode ser apressado para além do exigido, a variar de acordo com a complexidade de cada caso.

A informatização do Judiciário, de conseguinte, traz no seu bojo um requisito fundamental de conhecimentos de informática e de rotinas internas de funcionamento do sistema e, por isso, seus agentes públicos necessitam ser capacitados para não apenas serem os primeiros a dominarem-no, mas também reproduzirem seu *know how* para os usuários de modo geral, mediante uma organização administrativa segundo valores de governança fundamentais para a universalização deste referido sistema.

Quanto ao aspecto ambiental, o processo judicial eletrônico é sustentável também pelas reduções do consumo e utilização dos recursos naturais e energéticos, o que se verifica pela virtualização do seu meio físico e do seu respectivo eventual deslocamento, com tal mudança também implicando severa redução de emissão de poluentes e espaços de armazenamento, em razão da correspondente redução do uso de energia elétrica, derivados de celulose, água potável, afluxo de pessoas aos fóruns etc. Com isso, o terceiro aspecto de cunho financeiro tem seus ganhos de melhoria bastante evidenciados desde a economia de escala feita pelos Tribunais.

Com a redução dos valores no pagamento de contas de consumo tradicionais, como papel, água, energia elétrica e telefone, bem como em razão de uma melhor organização e otimização estrutural, redutora de custos com manutenção, *v. g.*, dos

---

espaços físicos antes vocacionados para serviços judiciários suprimidos pela virtualização dos processos (com a redução gradativa até a eliminação do transporte dos volumes documentais), há evidentes ganhos quanti-qualitativos no campo administrativo e orçamentário do Judiciário.

Um alerta surge quanto aos aspectos ambiental e financeiro no que se refere às novas demandas decorrentes do processo virtual e sua sustentabilidade, como, e. g., as decorrentes da rápida obsolescência dos computadores e dos programas que dão suporte a tal processo judicial eletrônico, causando sérias preocupações com o descarte adequado do lixo digital (inclusive quanto à chamada logística reversa) e o planejamento orçamentário (em parceria com a sociedade) para a substituição periódica e contínua melhora dos meios e respectivas tecnologias para a manutenção dos serviços judiciais e judiciários de qualidade.

Dentre as mudanças advindas com a digitalização do processo judicial, hoje dito colaborativo em função de o jurisdicionado ser chamado à prática de atos antes sob competência exclusiva do Poder Judiciário, a partir da Lei n. 11.419/06 tem-se as alterações, e. g., quanto ao protocolo eletrônico fornecido ao usuário por intermédio do sistema computacional, sem necessitar da interferência de um agente público sequer (art. 10, *caput*), bem assim quanto à tempestividade para cumprimento do prazo processual, estendido até às 24:00h do seu último dia (art. 3º, parágrafo único, e art. 10, § 1º).

Tal lei também confere a possibilidade de os Tribunais criarem um Diário da Justiça eletrônico, com as informações das publicações de seus atos judiciais e administrativos na *internet* (art. 4º, *caput*). Também a forma de comunicação dos atos processuais modificou-se, pois é feita por intermédio dos chamados portais (art. 5º, *caput*), sem a necessidade de envio de correspondências ou atuação presencial de oficiais de justiça.

A automação elimina diversas etapas e funções dos agentes ou serventuários públicos da Justiça, assim consideradas 'mortas' no novo trâmite processual, já que o protocolo de petições, juntada de documentos e numeração dos autos, como também a certificação e contagem de prazos, entre outras várias atividades antes feitas manualmente, desaparecem com o processo eletrônico e passam a ser

---

automaticamente elaborados pelo sistema ante a provocação do jurisdicionado, reduzindo-se, desse modo, o tempo de duração da gestão dos processos.

### **3 A GOVERNANÇA JUDICIÁRIA, SUSTENTABILIDADE E INFORMATIZAÇÃO**

Governança judiciária, com efeito, deve ser concebida de acordo com um sistema processual concertado (em concomitância ao judicial colaborativo mais acima explicitado, segundo o qual o jurisdicionado e os operadores do direito são chamados a cooperar, inclusive com soluções consensuais de conflitos) que tem como finalidade garantir a eficácia, eficiência e efetividade da prestação jurisdicional e das atividades judiciárias, sempre com observância da sustentabilidade segundo a acepção do *triple bottom line*, estendida pelas dimensões explicitadas por Sachs (2002), e com plena aplicação ao Judiciário.

Considera-se, portanto, como um conjunto de processos, regulamentos, decisões e práticas que demonstra a maneira pela qual a instituição é dirigida ou administrada, ou seja, financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável.

Embora caiba governança em qualquer órgão, desde os menores, como as varas, secretarias e ofícios de justiça, até os de cúpula, incluindo o próprio CNJ quando na função de gestão, os Tribunais são, em grande medida, caracterizados pela baixa participação dos magistrados diretamente envolvidos na administração local, ou seja, nas varas e fóruns, distanciamento, este, que deve desaparecer inclusive com o auxílio de especialistas em gestão pública.

Também, é de se observar, que há reduzida participação dos demais atores da Justiça na governança judiciária, como, por exemplo, advogados e serventuários; a participação destes é fundamental na formulação de políticas públicas, na execução dos programas de gestão e na ideia de governança como uma cultura institucional de longo prazo, a caracterizar um dever de se impor seu incentivo contínuo.

Conjuntamente com a capacitação gerencial e administrativa dos gestores e servidores envolvidos nos “bastidores” processuais, pode-se pensar em novas

---

ferramentas participativas, seguindo uma premissa de cidadania participativa administrativa e de processo cooperativo.

No entanto, é difícil alinhar, em uma concepção de governança para o Judiciário pátrio, os mais diferentes interesses a ele relacionados devido à grande extensão do território nacional e à diversidade da sociedade brasileira.

Tal desafio é imposto ao CNJ e fiscalizado pela sociedade que, a cada dia, está mais atenta aos seus direitos e, principalmente, aos gastos públicos, além de interessada em participar da escolha, execução e controle das políticas públicas de modo geral.

A inclusão do art. 103-B, na Carta Magna, com a Emenda Constitucional nº 45, de 2004, propôs uma reforma do Judiciário em um ponto central: de “dentro para fora”, o que significa dizer, a partir da regulação de sua estrutura voltada para a prestação de serviços judiciais e judiciários.

Os elementos básicos de gestão judiciária passam necessariamente pelo “sistema de gestão”. Uma vara, um Tribunal, um setor de arquivo e uma unidade administrativa são isoladamente órgãos jurisdicionais, cada qual desempenhando um determinado serviço; contudo, são também partes do sistema judiciário e, de consequência, de um sistema de gestão que se consubstancia no conjunto de elementos inter-relacionados, cujo objetivo é aprimorar a administração das unidades jurisdicionais, buscando eficiência e qualidade na prestação dos serviços judiciários e judiciais.

Nesse contexto, cada gestor pode trabalhar individualmente contando com o apoio de sua equipe, mas dentro de uma realidade maior, dentro de uma visão gerencial macroscópica e sistêmica. O gestor de equipes deve incentivar a criatividade das pessoas e pôr as boas práticas em evidência, seja para estimular, seja para divulgar e criar uma cultura organizacional baseada na sustentabilidade e na dialogicidade.

A qualificação dos servidores, como já enfatizado no aspecto administrativo da gestão, deve fazer parte da nova tendência de governança judiciária para se alcançar a eficiência, eficácia, efetividade na tramitação de processos judiciais (físicos ou eletrônicos).



---

O conhecimento da estrutura organizacional por parte de todos os seus integrantes torna-se necessário para que a equipe entenda sua posição no quadro geral e saiba que seu trabalho faz parte de algo maior dentro de uma visão sistêmica da instituição e, além disso, saiba qual a função dos outros integrantes de outras equipes dentro desse mesmo quadro geral.

Por exemplo, o Juiz, além de julgar os feitos de sua competência, tem a função de acompanhar a gestão estratégica e promover a melhoria contínua na gestão da Vara ou Fórum a ele vinculado. Um diretor de secretaria, ofício de justiça ou cartório deve gerenciar as atividades operacionais respectivas, acompanhar os indicadores de desempenho e administrar os recursos humanos, entre outras funções que podem ser facilitadas com a utilização de ferramentas tecnológicas.

No diapasão dessa realidade, o Poder Judiciário vem substituindo o suporte físico dos processos judiciais, que tinha o papel como regra, e passa a ter o suporte digital com a implementação do processo judicial eletrônico, “carro chefe” da sua informatização.

É necessário mencionar também que o suporte físico dos documentos, e processos em geral, ainda tem o papel como o meio mais comum, a exemplo do que se vê nas secretarias e ofícios de justiça, cujos grandes volumes de autos, com suas capas típicas, mostram-se armazenados em prateleiras ou empilhados nos fóruns, ainda influenciando significativamente as rotinas administrativas.

Desse modo, o processo eletrônico é visto como a via principal para se alcançar essa realidade virtual, cuja prestação dos serviços públicos judiciais e judiciários é disponibilizada de forma digital, segundo uma estrutura que acompanhe a modernização da sociedade atual e que, em segundo plano, auxilie na gestão dos órgãos judiciários.

No entanto, para que o processo eletrônico seja uma ferramenta capaz de concretizar os parâmetros de eficiência, eficácia e efetividade desejados para a prestação de serviços judiciais e judiciários, será preciso, como dito, pensar sistematicamente, trazendo de fato uma administração judicial participativa de resultados aliada ao uso das novas tecnologias.

Um exemplo disso é a tentativa do CNJ de estabelecer um sistema de metas – que é necessário para toda e qualquer organização que almeje qualidade –,

---

mediante coleta de dados utilizando-se a rede mundial de computadores. Dessa maneira, tal sistema foi estabelecido tendo como característica o cadastro e gestão das metas estabelecidas pelo CNJ (Conselho Nacional de Justiça). Por meio de dados estatísticos, o sistema possibilita o cadastramento de perguntas vinculadas às metas para preenchimento por parte dos Tribunais e órgãos que a elas se referem. Com base nos dados informados, o sistema deverá gerar relatórios gráficos informando o cumprimento das metas<sup>8</sup>; anualmente estes dados permitem a elaboração do Relatório Justiça em Números.

Para isso, o CNJ, aproveitando-se da estrutura instalada para o processo judicial eletrônico, criou a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (art. 11, *caput* e §§ 1º a 3º, da Resolução nº 198, de 1 de julho de 2014<sup>9</sup>), a qual, sob sua coordenação e com representação de todos os segmentos da Justiça, tem por escopo apresentar propostas de aperfeiçoamento da Estratégia Judiciário 2020 (submetidas aos presidentes dos Tribunais nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário), bem como auxiliar a execução, o monitoramento dos trabalhos e a divulgação dos resultados.

Tem-se notícia que o Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (CNGTIC.PJ) vai revisar resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que tratam de gestão e governança em tecnologia da informação, objetivando diagnosticar a situação de toda a rede informatizada do Poder Judiciário e apresentar sugestões para a uniformização e padronização desse sistema (2015c).

De outro lado, a avaliação da estratégia nacional de governança dá-se nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário, cujas deliberações aprovadas – principalmente referentes a Políticas Judiciárias, Recomendações, Diretrizes Estratégicas (DE), Metas Nacionais (MN) e Iniciativas Estratégicas Nacionais (IEN) – são comunicadas ao Plenário do CNJ e divulgadas em seu portal CNJ (art. 11, § 3º, da Resolução nº 198, de 1 de julho de 2014).

---

<sup>8</sup> Vide, a respeito, as Metas Nacionais e Metas Específicas do CNJ para 2019 e outros anos em seus respectivos relatórios de encontros nacionais (CNJ, 2015d; CNJ, 2018b).

<sup>9</sup> Dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

---

Quanto à implantação da informatização, esta tem se dado por intermédio do Comitê Gestor Nacional do Sistema CNJ, criado para promover a modernização do Poder Judiciário conforme dispõe a Portaria nº 211, de 25 de fevereiro de 2008 (2008), e do Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (CNGTIC.PJ), instituído pela Portaria nº 47, de 04 de abril de 2014 (2014a), à luz das diretrizes para as contratações de solução de tecnologia da informação e comunicação pelos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), conforme postas na Resolução nº 182, de 17 de outubro de 2013 (2013).

E quanto à informatização, para se citar apenas alguns reflexos de mudança na rotina administrativa, podem-se apontar algumas de suas vantagens, como, por exemplo:

- a) Eliminação do papel – as pessoas geram documentos em formatos virtuais e os enviam diretamente sem a necessidade do papel. Os servidores digitalizam os documentos das partes que não têm acesso virtual ao sistema;
- b) Marcação automática de audiências – o sistema é automático e não é necessário mais um servidor para realizar esta função, podendo ele ser designado para outro setor;
- c) Confecção automática de documentos – por meio de dados inseridos previamente no sistema, alguns documentos como, decisão, despachos, notificações, mandados são “montados” automaticamente, bastando que se insiram os dados das partes;
- d) Citações, intimações e ofícios por e-mail – muitos atos que exigiam a realização por oficiais de justiça ou que careciam de se destacar um ou mais servidores para encaminhá-los aos correios, agora são virtuais e, por isso, instantâneos;
- e) Consulta via internet – os balcões das secretarias e cartórios, comuns por terem filas, agora podem ter espaços reduzidos com servidores destacados para outras funções, pois a consulta no processo judicial eletrônico é virtual;
- f) Simplificação das rotinas – com a redução do serviço burocrático, característico do tradicional suporte de papel, as rotinas ficam mais ágeis e simples;

---

g) Melhor aproveitamento do tempo – com a redução dos serviços burocráticos, os servidores podem ser deslocados para a realização de serviços eminentemente jurídicos, como atos de instrução, sentença e execução, contribuindo para a eficiência processual;

h) Trabalho a distância (*home office*) – a Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2015, que regulamenta o teletrabalho (2015c), embora traga metas de desempenho superiores a dos servidores que trabalham nos fóruns, foi bem aceita gerando economia aos cofres públicos.

Não se pode olvidar que as novas tecnologias são uma ferramenta que faz parte do cotidiano das pessoas e serão incorporadas às rotinas administrativas em geral, o que no caso do Poder Judiciário não é diferente. As novas tecnologias vêm auxiliar o Judiciário nas rotinas que envolvem a governança por intermédio do estabelecimento de métodos, meios e práticas destinadas a se obter os resultados de forma eletrônica e, assim, aliar eficiência à sustentabilidade.

Eficiência judicial deve ser, dessa maneira, pensada na perspectiva do uso das novas tecnologias, de forma que o planejamento das atividades judiciárias e judiciais seja realizado com controle e publicidade de seus resultados, com indicadores mensuráveis de desempenho e metas realistas para balizar as ações da organização e, de consequência, da própria prestação jurisdicional e de serviços judiciários.

É fundamental, diante desse modelo de gestão, que se pense em políticas públicas planejadas e otimizadas pelo Poder Judiciário, com participação ativa da sociedade civil e dos usuários, pois, em muitos casos, estes é que trazem soluções criativas que podem passar despercebidas pelo gestor. A participação democrática é condição *sine qua non* para concretizar a governança judiciária. Deve o Judiciário criar meios de gerar resultados com *accountability*<sup>10</sup>, *disclosure*, *compliance* e *fairness*<sup>11</sup>, sendo que, neste aspecto, o controle eletrônico agrega ainda a sustentabilidade.

---

<sup>10</sup> Não existe um termo único em português que defina a palavra *accountability*, havendo que se trabalhar com uma forma composta. Buscando uma síntese, *accountability* encerra a responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de ônus, o que seria a pena para o não cumprimento dessa diretiva. A respeito, vide Pinho e Sacramento (2009).

<sup>11</sup> Em uma classificação e conceituação sintéticas dos princípios norteadores de governança corporativa, os quais inspiram também a governança pública, tem-se: *disclosure* – transparência;

---

#### 4 BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA JUDICIAL SUSTENTÁVEL

A Constituição Federal de 1988, por intermédio de vários dispositivos expressos e outros princípios implícitos, incorporou o conceito de desenvolvimento sustentável na perspectiva de se construir, sob o influxo da solidariedade, a promoção do bem estar geral, com respeito à dignidade humana, e, principalmente, do direito de todos a um meio ambiente ecologicamente equilibrado que seja capaz de prover as atuais e futuras gerações. De acordo com o contexto constitucional, é imprescindível conciliar o crescimento econômico e o desenvolvimento social à defesa e à proteção do meio ambiente nas esferas pública e privada.

Nessa tessitura, os órgãos do Poder Judiciário, capitaneados pelo Conselho Nacional de Justiça, têm investido em rotinas administrativas e outros procedimentos que buscam aliar algumas das diversas acepções de sustentabilidade, dentre as quais, para fins deste estudo, elegem-se as explicitadas por Sachs (2002).

Para tanto, o estabelecimento de padrões de boas práticas de gestão pública impede que ocorram distorções, melhorando, de conseguinte, a eficiência, eficácia e efetividade, principalmente com a utilização das novas tecnologias na administração judiciária, enquanto ferramentas muito úteis para alinhar as várias possíveis intervenções que tragam maior sustentabilidade, inclusive de forma a permitir participação popular e controle social na administração, fiscalização das contas e gastos públicos, além das metas e mecanismos de melhoria da prestação jurisdicional e atividades judiciárias com o menor gasto possível, com a vantagem de, ante o emprego da *internet*, poder ser em tempo real.

De acordo com o CNJ, boas práticas de gestão são “Atividades, ações ou experiências que tenham sido concluídas com resultados totais ou parciais

---

*fairness* – tratamento correto a ser dispensado aos acionistas minoritários, implicando um senso de justiça das medidas tomadas; *accountability* – sistema de informações precisas e oportunas que possibilitem a prestação de contas ao público dos atos de gestão; *compliance* – o cumprimento das leis, normas, regulamentos e determinações, significando, ainda, aquiescência e conformidade a implicar uma legitimidade dos atos praticados. A esta lista, acrescenta-se proporcionalidade – intervenção quando necessário, com as decisões sendo adequadas aos riscos estabelecidos, identificando-se e minimizando-se os custos envolvidos –, consistência, também chamada de coerência – racionalidade das medidas tomadas –, e foco, dito igualmente focalização, orientação ou segmentação - regulação centrada em torno do problema e da minimização dos seus efeitos colaterais. Para aprofundar estudos recomenda-se Carvalho (2002).

---

observados entre os seus públicos de interesse” (CNJ - **Boas Práticas**, s/d). Sinteticamente, ainda de acordo com o CNJ, ‘boas práticas’ implicam aquelas que demonstrem melhorias obtidas em:

- a) Processos de trabalho;
- b) Prestação dos serviços;
- c) Satisfação do público alvo;
- d) Alcance das metas estratégicas;
- e) Aspectos significativos aos serviços<sup>12</sup>.

A partir da Emenda Constitucional nº 45/2004, ocorreram relevantes tentativas vinculadas à reforma da administração judiciária, tais como, o surgimento de vagas específicas em concursos públicos para analistas e técnicos especializados em áreas de gestão e administração; a criação das Escolas Nacionais de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, que uniformizam grades curriculares, e também as Escolas Judiciais (EJud), que têm o condão de, por meio de cursos presenciais e virtuais, estabelecer padrões técnicos e de governança corporativa.

A par disto, como forma de divulgar nacionalmente as práticas de gestão adotadas nos mais variados Tribunais, o CNJ buscou criar um banco de dados unificado, o chamado Banco de Boas Práticas e Ideias para o Judiciário (BPIJus)<sup>13</sup>, continuamente atualizado para incentivar a disseminação e o compartilhamento de práticas inovadoras de governança.

---

<sup>12</sup> Boas práticas são ações que “Sirvam de referência para reflexão e aplicação em outras organizações” e que “Possam ser divulgadas, preservando princípios éticos” (CNJ - **Boas Práticas**, s/d). É por isso que a finalidade do Banco de Boas Práticas de Gestão é promover o compartilhamento e a socialização do capital intelectual dos integrantes do Judiciário, em um processo de estímulo à melhoria contínua dos processos de gestão e, conseqüentemente, da qualidade dos serviços prestados, e também para a expansão do conhecimento de interesse público e para o reconhecimento aos esforços de autoria de pessoas e equipes de trabalho (CNJ - **Boas Práticas**, s/d).

<sup>13</sup> Banco de Boas Práticas e Ideias é um instrumento de registro sistemático e de divulgação, interna e externa, das melhores práticas de administração aplicadas no Poder Judiciário. Os integrantes do Judiciário são estimulados a documentar suas melhores práticas, publicá-las para compartilhamento e enriquecimento mútuo, e inclusive apresentá-las em eventos de troca de experiências, como forma de compartilhamento do conhecimento de gestão. A finalidade do Banco de Boas Práticas de Gestão é promover o compartilhamento e a socialização do capital intelectual dos integrantes do Judiciário, num processo de estímulo à melhoria contínua dos processos de gestão e, conseqüentemente, da qualidade dos serviços prestados, como também para a expansão do conhecimento de interesse público e para o reconhecimento dos esforços de autoria de pessoas e equipes de trabalho (art. 13, da Resolução nº 198 de 01/07/2014, do CNJ) (CNJ - **Boas Práticas**, s/d).

---

Tal Banco visa ao aperfeiçoamento dos serviços judiciais e judiciários, cuja composição se dá por práticas sugeridas por servidores, Tribunais ou Conselhos do Poder Judiciário, alinhadas aos macrodesafios (definidos como tal pelo CNJ), bem como ao fomento de ideias inovadoras para melhoria do Judiciário, apresentadas por qualquer pessoa (art. 14, I e II, da Resolução nº198, de 1/07/14), sendo que tais práticas e ideias, justamente por serem reconhecidas, passam a concorrer ao Prêmio Excelência em Gestão Estratégica do Poder Judiciário (art. 15, da Resolução nº 198, de 1/07/14).

Conforme já comentado por Caldas e Silva (2016), são várias as iniciativas, muitas delas contempladas pelo Prêmio Innovare<sup>14</sup>, despertando nos juristas uma perspectiva de administrador que diretamente auxilia na eficiência, eficácia, efetividade e sustentabilidade das atividades não apenas de prestação jurisdicional, mas também judiciárias.

Assim, no que tange à gestão administrativa com o uso das novas tecnologias, um administrador, no caso um presidente de Tribunal, pode, por exemplo, apontar a contratação de especialistas em tecnologia de informação ou ajustar a criação de *softwares* de controle operacional que monitoram gastos relativos ao uso de água, energia elétrica, manutenção de veículos oficiais e combustível, entre outras boas práticas de gestão que, na medida do possível, aproveitam o uso da informatização gerada pela implementação do processo judicial eletrônico em conexão com a *internet*.

A informatização auxilia, ainda, em muitas das atividades eminentemente físicas realizadas cotidianamente pelos servidores, como, por exemplo, as autuações, juntadas, certidões e demais atos correlatos, antes realizadas de forma mecânica ou manual, hoje se verificando suprimidas ou automatizadas, cabendo-se evidenciar a

---

<sup>14</sup> Criado em 2004, o Prêmio Innovare tem o objetivo de identificar, premiar e disseminar práticas inovadoras realizadas por Magistrados, membros do Ministério Público, Defensores Públicos e Advogados, que estejam aumentando a qualidade da prestação jurisdicional e contribuindo com a modernização da Justiça Brasileira. É uma realização do Instituto Innovare, da Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça, da Associação de Magistrados Brasileiros (AMB), da Associação Nacional dos Membros do Ministério Público (Conamp), da Associação Nacional dos Defensores Públicos (Anadep), da Associação dos Juizes Federais (Ajufe), do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (CFOAB), da Associação Nacional dos Procuradores da República e da Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho (Anamatra), e apoio do Grupo Globo. Vide, a respeito: Instituto Innovare, s/d.

---

atuação nesse sentido por parte do Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário<sup>15</sup>, tendo por base a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD)<sup>16</sup>.

Nessa perspectiva, há significativos exemplos de boas práticas de gestão com o uso das novas tecnologias que, adequadas à realidade local, podem ser implantadas nos Tribunais. É consabido, como dito acima, que a governança judiciária passa pela gestão de pessoas, vez que são elas que efetivamente cuidam da eficiência, eficácia e efetividade processuais e judiciárias, sentidas por parte dos jurisdicionados, advogados e toda a sociedade que aflua ao Poder Judiciário. Como um dos exemplos, pode-se citar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos - SGRH, implantado pelo Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região<sup>17</sup>.

Com esta ferramenta, os gestores podem, por exemplo, ter acesso aos cursos frequentados pelos servidores e escolher para determinada função um que esteja mais qualificado; o servidor pode ter acesso aos comprovantes de vencimentos, cadastro de dependentes, acesso às declarações de renda, alterar ou marcar férias, agendar cursos de qualificação, entre outros vários serviços que eliminam o papel e também etapas burocráticas.

Outra boa prática de gestão, oriunda do TRT 2ª Região<sup>18</sup> em parceria com o Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região, é o chamado PROAD - Processo Administrativo Eletrônico. Segundo noticiado pelo Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região, visa realizar a gestão de todos os expedientes (protocolos) e processos administrativos, de todos os assuntos, de forma exclusivamente eletrônica, cobrindo

---

<sup>15</sup> A Portaria nº 47 de 04/04/2014 institui o Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário.

<sup>16</sup> A Resolução nº 211 de 15/12/2015 institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Judiciário.

<sup>17</sup> O SGRH é fruto de um acordo de cooperação técnica firmado em 2010 entre o Conselho Superior da Justiça do Trabalho, o Tribunal Superior do Trabalho e o Tribunal Superior Eleitoral. No âmbito do TRT-2, o sistema foi desenvolvido em conjunto pela Secretaria de Gestão de Pessoas e pela Secretaria de Tecnologia da Informação, com o objetivo de centralizar todas as informações funcionais do seu quadro de servidores. Em parceria com outros Regionais decidiram adotar o Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos (SGRH) como ferramenta de gestão de pessoas. A respeito, vide: TRT-2, 2014.

<sup>18</sup> O ATO GP nº 19/2016, de 13 de junho de 2016, institui o Processo Administrativo Eletrônico - PROAD no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região.



---

as atividades e controles desde as fases de instrução até a fase de arquivamento, inclusive este em relação aos assentamentos funcionais eletrônicos<sup>19</sup>.

Com esse sistema, os requerimentos administrativos dos servidores são feitos no espaço virtual, com senhas de acesso próprias e com formulários pré-definidos, o que facilita a distribuição dos documentos por setor sem a necessidade de intervenção de outros servidores atuantes em etapas burocráticas.

Mais uma ótima ferramenta de gestão que utiliza as novas tecnologias de forma sustentável é o sistema desenvolvido no Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região (Paraíba), inovação a qual é chamada *Hórus*. Neste sistema eletrônico, os dados judiciários são extraídos do Sistema de Gerenciamento de Informações Administrativas e Judiciárias da Justiça do Trabalho (*e-Gestão*) e formatados pela Coordenação de Estatística, sendo que os dados administrativos são obtidos eletronicamente a partir de planilhas enviadas pela Secretaria Administrativa, Secretaria de Planejamento e Finanças e Serviço de Segurança e Transporte, propiciando a obtenção de dados em tempo real.

O sistema *Hórus* foi desenvolvido pela Coordenação de Estatística da Assessoria de Gestão Estratégica e tem como objetivo prover as Unidades Administrativas e Judiciárias de meios para acompanhar as Metas Nacionais do Poder Judiciário, o Planejamento Estratégico 2015-2020 estabelecido pelo CNJ e também, por via do *e-Gestão*, os administradores podem acompanhar os consumos de energia, água, telefone, combustível e consumíveis, como por exemplo, *tonner* e papel de maneira detalhada, por unidade, magistrado, ano, mês, classe de material, cidade, ator entre outros, de forma simples e com interface acessível<sup>20</sup>.

Por fim, pode-se deve-se mencionar que com o advento do processo judicial eletrônico há uma nova forma de se prestar os serviços judiciais que impacta diretamente na gestão administrativa, o *home office*, que também é conhecido como

---

<sup>19</sup> Para saber mais recomenda-se a leitura: TRT-12, s/d.

<sup>20</sup> O acesso ao Sistema é feitos através do Portal da AGE do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região e é limitado aos Gestores das unidades (Magistrados e Diretores) das Varas do Trabalho, Gabinete dos Desembargadores, Presidência e Vice-Presidência do Tribunal, Direção Geral, Corregedoria, Tecnologia da Informação, Administrativa e Tribunal Pleno de Coordenação Judiciária. Sistema *Hórus*. A respeito, vide: TRT-13, s/d.

---

teletrabalho<sup>21</sup>. O sistema do *home office* funciona de maneira que o servidor, em sua residência, desempenha seu mister, ainda que em parte do tempo, enviando por meio eletrônico a produção processual. Tal prática visa reduzir os deslocamentos aos fóruns e, ainda, promover maior sustentabilidade com a reflexa diminuição de emissão de poluentes no transporte, bem como economia no uso de água, energia elétrica e outros suprimentos nos respectivos fóruns.

Os reflexos podem ir além, pois o trabalho à distância faz com que se diminuam, por exemplo, a necessidade de espaços físicos nas unidades judiciais gerando economia ao erário. Também é esta uma forma de inclusão social, já que servidores portadores de necessidades especiais, por exemplo, com dificuldades de locomoção podem desempenhar suas funções sem a necessidade de maiores deslocamentos.

## CONCLUSÃO

O Poder Judiciário paulatinamente vem implementando a utilização de novas tecnologias na execução das políticas judiciárias e, em muitos casos, tem para isso se aproveitado da estrutura criada para o funcionamento do processo judicial eletrônico.

Por via desta estrutura, os usuários da Justiça podem participar mais ativamente da construção de um sistema judicial mais eficiente e que permita estabelecer um diálogo entre o público interno e a sociedade civil para que todos possam corrigir os rumos da Administração em busca da maior eficiência judiciária.

As novas tecnologias, de maneira geral, auxiliam tanto na eficiência da prestação jurisdicional (como por exemplo, citações eletrônicas em substituição às

---

<sup>21</sup> O *home office* é uma modalidade de trabalho não presencial que surgiu na iniciativa privada e paulatinamente conquistou adeptos no setor público na qual o servidor presta serviços a partir de sua residência e envia a produção através da rede mundial de computadores. Entre as vantagens apontadas em se adotar a prática estão a qualidade de vida proporcionada para os trabalhadores, a economia de recursos (papel, energia elétrica, água etc.) gerada pela redução de consumo nos locais de trabalho, e a melhoria da mobilidade urbana devido ao esvaziamento das vias públicas e do transporte coletivo. A respeito, a Resolução nº 227, de 15 de junho de 2015, do CNJ regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

---

citações postais ou às diligências dos oficiais de justiça), assim como na governança e na gestão das práticas judiciais por intermédio de programas de computador que controlam gastos de insumos no órgão judicial.

Todavia, conforme os dados do IBGE citados acima (2010), muito ainda precisa ser concretizado em termos de inclusão digital para que se obtenha uma real sustentabilidade não apenas do processo judicial eletrônico, mas também de uma governança regulatória judiciária que apreenda efetivamente os avanços tecnológicos a prol do Judiciário e da sociedade como um todo.

Desta feita, há intrínseca relação entre sustentabilidade e a gestão das atividades do Poder Judiciário, tanto na adoção de rotinas administrativas que geram economia (sendo exemplo o caso do *home office*), assim como no que concerne à virtualização do processo judicial, ao gerar eficiência e efetividade, evitando-se ociosidade processual e permitindo-se inclusão social, com participação, ainda que indiretamente, dos “usuários” da Justiça (jurisdicionados).

Tal realidade no Judiciário pátrio, consoante os dados colhidos pelo IBGE (2010), porém, ainda é um “por vir”, vez que necessita ser amplamente difundida e implementada, sendo que a experiência de sua transição, principalmente nos grandes centros, tem revelado sérios problemas de adaptação, quer por parte dos usuários, operadores ou do Judiciário, por vezes implicando um retrocesso a revelar transitória (espera-se) ineficiência e ineficácia ante as dificuldades de apreensão dos novos modelos de jurisdição e de gestão judiciária, pondo, de conseguinte, em observação e avaliação a amplitude eventual e supostamente alcançada em termos de acesso à justiça e de aumento da efetividade da prestação jurisdicional, amplitude a qual, vale ressaltar, se almeja como política pública de gestão judiciária para se proporcionar uma melhoria em relação ao modelo anterior.

Os reflexos da informatização na gestão administrativa do Poder Judiciário geram, se devidamente difundidos e apreendidos pela sociedade e o Judiciário, sustentabilidade na perspectiva do *triple bottom line*, também conhecido como os “três P’s” (*people, planet and profit*) ou, em português, “PPL” (pessoas, planeta e lucro), caso o Poder Judiciário mostre-se uma organização financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável. E, mediante a informatização, é que o Judiciário pode aderir a boas práticas sustentáveis de gestão que atribuam valor não

---

apenas econômico, mas socioambiental à prestação jurisdicional e na gestão operacional das atividades judiciárias.

Os órgãos do Poder Judiciário, coordenados pelo Conselho Nacional de Justiça, podem e devem criar meios de gerar resultados com *accountability*, *disclosure*, *compliance*, *consistency*, *fpcus* e *fairness*, sendo que, neste aspecto, o controle eletrônico agrega ainda a sustentabilidade ao adaptar rotinas administrativas de maneira a estabelecer padrões de boas práticas de gestão.

A utilização das novas tecnologias na administração judiciária pode ser usada para dar maior eficiência com sustentabilidade, inclusive de forma a permitir participação popular e controle social na administração, fiscalização das contas e gastos públicos, além das metas e mecanismos de melhoria da prestação jurisdicional e atividades judiciárias, com o menor gasto possível em uma gestão, assim, concertada e com foco nos resultados.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006**. 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 19 dez. 2006.

\_\_\_\_\_. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. **ATO GP nº 19/2016, de 13 de junho de 2016**. 2016. Institui o Processo Administrativo Eletrônico - PROAD no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região e dá outras providências. Disponível em [http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/Normas\\_Presid/Atos/2016/GP\\_19\\_16.html](http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/Normas_Presid/Atos/2016/GP_19_16.html). Acesso em 05 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Regionais decidem adotar SGRH como ferramenta de gestão**. 2014. Disponível em <http://www.trtsp.jus.br/indice-noticias-em-destaque/18712-regionais-decidem-adotar-sgrh-como-ferramenta-de-gestao>. Acesso em 05 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. **Muito mais que um sistema**. Disponível em [http://www.trt12.jus.br/portal/areas/ascom/extranet/materias%20relacionadas/Proad\\_muito\\_mais\\_do\\_que\\_um\\_sistema.jsp](http://www.trt12.jus.br/portal/areas/ascom/extranet/materias%20relacionadas/Proad_muito_mais_do_que_um_sistema.jsp). Acesso em 04 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região. **Banco de Boas Práticas. Sistema Hórus**. Disponível em <https://www.trt13.jus.br/age/banco-de-boas-praticas/sistema-horus>. Acesso em 05 mar. 2017.

---

CALDAS, Roberto Correia da Silva Gomes; MORAES, Kelly Corrêa de. A ética e a sustentabilidade na vertente do 'Triple Bottom Line' e a atuação empresarial responsável. In: **Estado, Constitucionalismo Social e Proteção dos Direitos Humanos**. Pará de Minas: Virtual Books, 2016, v. 2, p. 168-195.

CALDAS, Roberto Correia da Silva Gomes; SILVA, Antonio Donizete Ferreira da. Governança e as novas tecnologias: principais reflexos da informatização na gestão administrativa do Poder Judiciário. In: **Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias**. Curitiba, v. 2, n. 2, jul./dez. 2016, p. 18-36. Disponível em: <http://indexlaw.org/index.php/revistadgnt/article/view/1483>. Acesso em: 04 mar. 2017.

CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 37, n. 3, jul./set. 2002, p. 19-32.

CLEMENTINO, Edilberto Barbosa. **Processo judicial eletrônico**: o uso da via eletrônica na comunicação de atos e tramitação de documentos processuais. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. 2ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 1991. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2017.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Portaria nº 211, de 25 de fevereiro de 2008**. 2008. Dispõe sobre a instituição do Comitê Gestor Nacional do Sistema CNJ criado para promover a modernização do Poder Judiciário. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2151>. Acesso em 04 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 182 de 17 de outubro de 2013**. 2013. Dispõe sobre diretrizes para as contratações de solução de tecnologia da informação e comunicação pelos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=1874>. Acesso em 04 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 47, de 04 de abril 2014**. 2014a. Institui o Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=31>. Acesso em 04 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 198, de 1 de julho de 2014**. 2014b. Dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>. Acesso em 04 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 211, de 15 de dezembro de 2015**. 2015a. Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2227>. Acesso em 04 mar. 2017.

---

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 227, de junho de 2015.** 2015b. Regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário e dá outras providências. 2015c. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_227\\_15062016\\_17062016161058.pdf](http://www.cnj.jus.br/atos_normativos/resolucao/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf) . Acesso em 04 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Comitê vai revisar normas sobre governança em TI nos tribunais.** 2015c. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/79031-comite-vai-revisar-normas-sobre-governanca-em-ti-nos-tribunais>. Acesso em 04 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Metas 2016.** 2015d. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2016>. Acesso em 05 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário.** 2015e. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/82591-aprovada-resolucao-que-regulamenta-o-teletrabalho-no-poder-judiciario\\_blank](http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/82591-aprovada-resolucao-que-regulamenta-o-teletrabalho-no-poder-judiciario_blank). Acesso em 05 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Boas Práticas.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/campanhas/225-gestao-planejamento-e-pesquisa/boas-praticas/126-boas-praticas>. Acesso em 05 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Justiça em Números – 2016: ano-base 2015.** 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoess/pj-justica-em-numeros>. Acesso em 04 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Justiça em Números – 2018: ano-base 2017.** 2018a. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>. Acesso em 04 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. **Metas 2019.** 2018b. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/12/c96307cd46973b7a45b8f13e5465a5ab.pdf>. Acesso em 05 fev. 2019.

COSTA, Beatriz Silva; DIZ, Jamile Bergamaschine Mata. *Acceso a la justicia y los instrumentos procesales de protección al medio ambiente en Brasil.* In: **Proceso democrático y garantismo procesal.** SOARES, Carlos Enrique *et al.* Belo Horizonte: Arraes, 2015, v.1, p. 274-291.

DE CARLI, Ana Alice; COSTA, Leonardo de Andrade. Sustentabilidade ambiental: parâmetro necessário à atividade econômica e requisito essencial à concessão de benefícios fiscais. **Quaestio Iuris**, vol.09, nº. 02, Rio de Janeiro, 2016. p. 843-860.

DIZ, Jamile Bergamaschine Mata, GOULART, Rayelle. Campos C. A aplicação do princípio da integração ambiental nas políticas setoriais europeias In: **Direito e sustentabilidade.** Florianópolis: CONPEDI, 2013, v.1, p. 37-66.

---

ELKINGTON, John. Enter the Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, Adrian; RICHARDSON, Julie. ***The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR***. London; Earthscan Publications Ltd., 2004, cap. 1, p.1-16. Disponível em: <http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple%20Bottom%20Line%20a%20history%201961-2001.pdf>. Acesso em 04 mar. 2017.

Fundação Getúlio Vargas. **Mapa da inclusão digital**. NERI, Marcelo (Coord.). Rio de Janeiro: FGV/CPS, 2012. Disponível em [http://www.cps.fgv.br/cps/bd/mid2012/MID\\_sumario.pdf](http://www.cps.fgv.br/cps/bd/mid2012/MID_sumario.pdf). Acesso em 05 mar. 2017.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Censo 2010**. Disponível em <http://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em 04 mar. 2017.

Instituto Innovare. **Sobre o Prêmio Innovare**. Disponível em <http://www.premioinnovare.com.br/inscricoes>. Acesso em 04 mar. 2017.

LAZZARI, João Batista; JACOBSEN, Gilson. Meio ambiente e processo eletrônico: um breve panorama do direito ambiental e seu encontro com a era virtual. **Revista Eletrônica Direito e Política**, v.7, n.3, 3º quadrimestre de 2012. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rdp/article/viewFile/5573/2979>>. Acesso em 04 mar. 2017.

LOURENÇO, Mariane Lemos; CARVALHO, Denise. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 1, jan./jun. 2013, p. 9-38.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 43(6): nov./dez. 2009, p. 1.343-1.368. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>. Acesso em 20 de jun. de 2016.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.