



JUDICIÁRIO FAZ(ENDO) POLÍTICA PÚBLICA (?): CONSIDERAÇÕES A PARTIR DA ATUAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ)

Priscila Vargas Mello, Doutoranda PPGDR, Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).
Guilherme Faccenda, Doutorando PPGDR, Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).
Cidonea Machado Deponti, Professora, Pesquisadora e Coordenadora Adjunta do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional da PPGDR/UNISC e do Departamento de Gestão de Negócios e Comunicação.

Preocupamo-nos em problematizar a atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como ator formulador de políticas públicas judiciais, mediante explícita incorporação de ferramentas do campo das políticas públicas, como se encontra organizado em materiais recentemente publicados por tal órgão. Enquanto pesquisa exploratória, pretendemos problematizar a hipótese de que o Conselho Nacional de Justiça, enquanto órgão do poder judiciário brasileiro, vem, nos últimos anos, consolidando seu papel de agente formulador de políticas públicas judiciais, não se resumindo a um órgão de cunho fiscalizatório e correicional. Assim, o ensaio apresenta, brevemente, algumas discussões e aproximações entre Direito e Políticas Públicas, a partir da constatação do CNJ como agente comprometido com a formulação e implementação de políticas públicas por parte do judiciário brasileiro. Por fim, e dentro dos limites de um estudo exploratório, conclui-se que o CNJ, vem se consolidando como importante ator formulador de políticas públicas judiciais. Mediante incorporação das ferramentas do campo das políticas públicas, tem construído estratégias que se destinam a remodelar o perfil de atuação da magistratura nacional, voltando-se para temas comprometidos com a implementação de atividade jurisdicional atenta aos padrões internacionais de direitos humanos.

PALAVRAS-CHAVE: Poder Judiciário. Conselho Nacional de Justiça. Políticas Judiciais. Direitos humanos.



INTRODUÇÃO

Preocupamo-nos em problematizar a atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como ator formulador de políticas públicas judiciais, mediante explícita incorporação de ferramentas do campo das políticas públicas, como se encontra organizado em materiais recentemente publicados por tal órgão (CNJ, 2021a). Observamos o quanto o judiciário vem se profissionalizando e adotando mecanismos para qualificar sua gestão estratégica, levando em consideração temas que ultrapassam meras propostas de aperfeiçoamento tecnológico ou destinado ao alcance de metas quantitativas de julgamentos em combate à morosidade nos julgamentos. Trata-se de tema que vem ganhando destaque, conforme revisão dos estudos mapeados até o momento – ver, por exemplo, Silva e Florêncio (2011), Passos de Freitas (2015), Oliveira (2017, 2019a; 2019b; 2019c; 2021), Pae Kim e Silva (2020), Pessoa et al (2021), Koehler e Saraiva (2021), Pinheiro et al (2022).

É importante esclarecermos, desde o início, que somos pesquisadores e profissionais cuja formação inicial é o bacharelado em ciência jurídicas e sociais. Portanto, embora tal discussão – *CNJ como agente formulador de políticas públicas* - esteja muito clara para pesquisadores e profissionais de outras áreas das ciências humanas (exemplo disso são as referências indicadas no parágrafo anterior), principalmente para quem, por exemplo, tenha experiência no campo de políticas públicas, gestão pública, ciências sociais, ciências políticas e outras, a nós, tal percepção rompeu saberes acumulados ao longo do tempo, abrindo diferentes janelas de compreensão quanto ao funcionamento do campo jurídico. Inclusive, este é parte dos motivos pelos quais se justifica a relevância da temática do ensaio aqui apresentado; e, também, de outras análises em desenvolvimento, mas em relação ao doutoramento de parte dos autores deste material.

A estrutura do CNJ vem conferindo espaços para que sejam postulados e reconhecidos novos problemas públicos, atribuindo atenção a questões que, em regra, não recebiam a devida atenção por parte do campo jurídico. Como nos lembra Capella (2021), problemas públicos não são realidades objetivas a serem constadas após exata aplicação de instrumentos previamente pensados e metodologicamente organizados. Pelo contrário, problemas públicos – pautas a serem levadas em consideração pelos atores formuladores de políticas públicas - são fatos sociais os quais foram reconhecidos como tais. Ou seja, políticas públicas são medidas, protocolos e cursos de ação para conter, resolver ou aperfeiçoar realidades sociais,



cuja atenção foi recebida justamente porque representam problemas públicos e coletivos. Logo, as questões que são objeto de política públicas – e mesmo de políticas públicas judiciais, enquanto foco deste ensaio – são reconhecidas, e conquistam lugares na agenda, a partir de processos sociológicos conflitivos e políticos, e não pelo emprego de ferramentas somente tecnológicas.

Enquanto pesquisa exploratória, problematizamos a seguinte hipótese: o Conselho Nacional de Justiça, enquanto órgão do poder judiciário brasileiro, vem, nos últimos anos, consolidando seu papel de agente formulador de políticas públicas judiciais, não se resumindo a um órgão de cunho fiscalizatório e correicional (PASSOS DE FREITAS, 2015, p.75). Assim, o ensaio apresenta, brevemente, algumas discussões e aproximações entre Direito e Políticas Públicas, a partir da constatação do CNJ como agente comprometido com a formulação e implementação de políticas públicas por parte do judiciário brasileiro.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO DEBATE

Para Souza (2006), podemos “[...] resumir política pública como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente)”. Ao longo de seu texto, Souza (2006) chama atenção para ausência de uma única definição, demonstrando vários modelos e linhas teóricas que formam o complexo campo de estudo das políticas públicas e de suas propostas metodológicas. A partir desta leitura inicial, podemos pensar em políticas públicas como um conjunto de conhecimentos, ferramentas, instrumentos, metodologias e análises que problematizam e enfrentam diferentes ações públicas, com a finalidade de aprimorar a ação estatal. Com Secchi (2012, 2017, 2018a, 2018b, 2018c, 2018d), podemos pensar nas políticas públicas como diretrizes necessárias ao enfrentamento de determinadas situações que assumem a condição de problema público, porque sua ocorrência demanda ação estruturada e organizada.

Dessa forma, o campo das políticas públicas não se preocupa apenas com discussões teóricas, tampouco seria correto afirmar que esteja interessado em apresentar modelos universais e suficientes para os diversos problemas sociais que saltam nos mais variados contextos culturais (CAPELLA, 2018). Políticas Públicas constituem-se em campo científico multidisciplinar, cujo diálogo e aproximação com outras áreas e saberes são fundamentais



para alcance de seus próprios objetivos: pensar processos de políticas públicas (analisá-los, projetá-los, melhorá-los) para enfrentamento de problemas públicos (FARAH, 2018; CAPELLA, 2021).

De início, tínhamos a ideia de refletir sobre a *possibilidade* de o “Direito” formular políticas públicas. Contudo, esta primeira ideia, mostrou-se insuficiente, especialmente a partir de inicial revisão bibliográfica (SOUZA, 2006; FARAH, 2018; CAPELLA, 2018; XIMENES, 2021), análise documental (PAINÉIS... 2021; PAINEL..., [2021]; EM..., 2022; CNJ APRESENTA..., 2022; CONSELHEIRO..., 2022) e levantamento exploratório de documentos, informativos, relatórios, programas e metas publicadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em seu endereço eletrônico.

Em diferentes momentos, o CNJ, órgão do poder judiciário brasileiro, vem se colocando como agente formulador de políticas públicas (ou políticas públicas judiciárias), com objetivo de aperfeiçoar a magistratura brasileira e, ao mesmo tempo, contribuir com a construção de uma nova cultura, atenta aos diversos elementos culturais e aos desafios da sociedade brasileira. Ou seja, o CNJ se reconhece e se projeta como ator formulador e implementador de políticas públicas. Nesse sentido, Passos de Freitas (2015):

O CNJ foi instalado aos 14 de junho de 2005, ocupando parte das dependências do antigo edifício do STF, em Brasília. Seus conselheiros têm mandato de dois anos, tempo reduzido que, a meu ver, dificulta a criação de uma cultura própria consolidada. Neste decênio muito fez o Conselho pela Justiça do Brasil. A parte disciplinar é a que chama mais a atenção. Porém, a mais importante delas é, certamente, a criação de uma política pública de eficiência, uma gestão que se torna unificada nos princípios. O Poder Judiciário deixou de ser constituído por Tribunais-ilha que não se comunicavam entre si. Passou a ter uma ação conjunta, guardadas as suas respectivas diferenças.

Assim, por mais *estranho* que nos tenha parecido, a discussão sobre o Poder Judiciário brasileiro ser mais ou menos ativista, quando judicializa políticas públicas ou quando determina rumos a serem adotados pela gestão pública brasileira,¹ este debate, com suas variadas correntes interpretativas, é apenas uma das partes a serem problematizadas no estudo interdisciplinar entre Direito e Políticas Públicas.

Ao discutirmos a temática (Direito e Políticas Públicas), geralmente, especialistas do campo jurídico problematizam o tema de forma disciplinar, desconsiderando a complexidade da discussão. Como salienta Ximenes (2021, p.7),



Com frequência, os atores do campo jurídico e político defendem a teoria da separação dos Poderes a partir de uma leitura de competências bem definidas: ao Judiciário cabe julgar de forma neutra e apolítica; ao Executivo, administrar a coisa pública; e ao Legislativo, legislar; os dois últimos representando os anseios do povo. Essa lógica isola o direito da política: o Judiciário não é eleito, portanto, deve apenas aplicar o direito, visto como um conjunto de regras, de maneira técnica e imparcial (Costa, 2013). Esse é o paradigma positivista que atrela o raciocínio interpretativo a uma adequação entre fato e norma, denominado de subsunção.

De modo contrário, Ximenes (2021) se propõe a discutir Direito e Políticas Públicas problematizando-os a partir do contexto social, político e jurídico do Estado brasileiro. Em síntese, trata-se de perceber que, a partir da Constituição Federal de 1988, o Estado brasileiro teria apostado em escolhas políticas que se preocupam com a existência de diferentes poderes da república (executivo, legislativo e judiciário), mas estes não podem ser lidos sob as lentes da tradicional teorização da separação de poderes. A atual constituição brasileira inova na sua linguagem e na organização de seus temas. Elenca uma série de princípios, de regras e de direitos fundamentais que objetivam transformar a realidade nacional, rompendo com o regime ditatorial de 1964 e com a histórica desigualdade estrutural que lhe acompanha. Assim, o texto constitucional, em si mesmo, estaria inscrito em uma nova tradição constitucionalista, porque pretende transformar a realidade e a cultura a partir da institucionalização da constituição como norma jurídica fundamental e mais elementar aos diferentes atores sociais. Isso daria origem ao fenômeno da juridicização, porque “(...) a Constituição de 1988 e seus desdobramentos na cultura jurídica, [recusam] o distanciamento entre direito e política e a separação rígida dos poderes [...]” (XIMENES, 2021, p.7). A presença de direitos fundamentais nas relações sociais resultará naquilo que se reconhece como *juridicização* e *judicialização da política*, porque o judiciário será provocado por cidadãos (juridicização) e por atores sociais, políticos e jurídicos (judicialização da política) interessados em efetivar as diversas promessas constitucionais.

A partir deste novo desenho constitucional, que coloca o judiciário na centralidade do Direito, Ximenes (2021) apresenta diferentes contextos de análise. Poderemos ter momentos em que o judiciário, fazendo uso de tal centralidade, proferirá decisões invadindo espaços de decisão e de escolhas de outros poderes da república, caracterizando *ativismo judicial*. “É nessa atitude ativista que reside o grande impasse da relação entre direito e políticas públicas: a tensão entre constitucionalismo e democracia.” (XIMENES, 2021, p.8). A postura ativista do



judiciário representa significativa parcela das preocupações e dos debates jurídicos: decisões judiciais que, tutelando direitos fundamentais, violam competências de outros poderes, concedendo realidades materiais desvinculadas de juízos e deliberações exclusivos de outros poderes, executivo e legislativo. Em razão do ativismo, como Ximenes (2021) discutirá mais à frente de seu texto, enfrentamos cíclicas discussões envolvendo teses sobre *reserva do possível* e *mínimo existencial*, institutos jurídicos incorporados de sistemas jurídicos estrangeiros.

Quanto à reserva do possível, tratar-se-ia de pensar que o judiciário, ao reconhecer direito social postulado, seja para o caso concreto (por exemplo, concessão de medicamento ou acesso hospitalar em ação individual), seja em demanda coletiva (para grupo determinado ou indeterminado de pessoas, a partir de ações coletivas), ultrapassaria suas atribuições, porque seus comandos impactam nos esquemas orçamentários organizados e disputados pelas diferentes administrações públicas. Em outras palavras, a interferência judicial confere destinações ao largo de decisões discutidas e conduzidas por representantes eleitos pelo voto popular, cujas decisões são tomadas em desenhos institucionais que comportam participação popular e conferem lastro democrático. Quanto ao mínimo existencial, tratar-se-ia de entendimento doutrinário, a partir do qual se confere status de direito fundamental (em tese, inegável) ao mínimo necessário para conduzir e manter uma vida digna. E, sendo direito fundamental, o acesso é garantido universalmente, sem qualquer discriminação. Logo, se o judiciário é guardião da constituição e dos direitos fundamentais está legitimado a conceder direitos que façam parte desta esfera, ainda que demandem nova destinação orçamentária por parte da administração pública. Mas, o que deve ser entendido como mínimo existencial? O mínimo será aquilo que o judiciário entender ser, a partir do julgamento de diferentes conflitos? Não seria mais um dilema entre Direito e Política?

A constituição é um complexo sistema de regras e de normas, cuja formulação almeja a transformação cultural da sociedade brasileira. O direito deve e precisa estar perto do povo ou, pelo menos, estar aberto para disputas e enfrentamentos de diferentes ordens sociais, políticas, históricas e econômicas. O direito precisa "(...) considerar opções para inserir a política no seu local de origem: o diálogo entre os atores envolvidos na busca pela efetivação dos direitos fundamentais sociais." (XIMENES, 2021, p.8). Contudo, a discussão entre Direito e Políticas Públicas é um campo complexo, interdisciplinar e que já não pode ser analisado apenas sob as lentes da clássica concepção de separação de poderes (XIMENES, 2021). Tampouco será resolvida por esquemas positivistas que se pautem na definição de competências específicas dos poderes da república ou por análises meramente racionalistas,



que desconsideram a complexidade e o infinito de possibilidades sociais que existentes entre a previsão normativa e a efetivação de direitos e de políticas na realidade social.

É neste contexto que nos parece adequado tentar refletir sobre Direito e Políticas Públicas. O direito, como campo de disputa, está aberto para diferentes aspectos sociais e propostas de políticas públicas. Essas devem ser lidas como um complexo conjunto de saberes, ferramentas e metodologias indispensáveis à qualificação do serviço público (e, portanto, da atividade jurisdicional em suas diferentes modalidades) e de quem esteja na condição de responsável pelo desempenho, pelo controle e pela (re)formulação de propostas necessárias ao desempenho de tal atividade.

Logo, a discussão não se resume a problematizar o perfil ativista do judiciário e de seus representantes; tampouco encontrar elementos dogmáticos que justifiquem a formulação de políticas públicas pelo judiciário. Na verdade, pensar o fenômeno da judicialização da política, enquanto modalidade de produção de políticas públicas que decorrem do exercício da atividade típica do judiciário – *judgar* os conflitos que lhe são apresentados - é apenas um dos possíveis temas e, também, das possíveis formas pelas quais o judiciário pode agir como um ator de políticas públicas. Portanto, importa-nos pensar na política pública que decorre do exercício *atípico* de atividades administrativas do judiciário: o judiciário brasileiro, a partir da atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), produz *políticas públicas* que, diretamente, possuem como meta o aprimoramento da magistratura nacional brasileira e, indiretamente, almeja transformar a realidade social, porque, um poder judiciário que garanta acesso à justiça, mediante amplo acesso da população, pode transformar a realidade social pelo reconhecimento de conflitos e das pessoas que a ele recorrem como alternativa (BOCHENEK, 2015).

Em vários documentos o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) se coloca como formulador de políticas públicas que visam a aperfeiçoar a magistratura brasileira e, também, contribuir para temas relevantes à sociedade. O CNJ vem construindo sua imagem e nela se reconhece e se projeta como agente formulador e implementador de políticas públicas. O *Guia de Gestão de Política Judiciária Nacional* (CNJ, 2021a), publicado, na época, sob presidência do Ministro Luiz Fux, constitui-se em documento que demonstra tal realidade:

Em que pese os importantes ganhos incrementais observados, o gerenciamento de políticas judiciárias nacionais ainda carece de maior substrato metodológico para a sistematização dos processos gerenciais de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação, imprescindíveis para a construção de uma perspectiva de



médio e longo prazo para a condução das políticas judiciárias deste Conselho. **Para suprir essa lacuna, este material foi elaborado com o objetivo de orientar os importantes agentes que atuam na concepção e coordenação de políticas judiciárias nacionais**, buscando promover uma melhor percepção sobre os processos de gestão de uma política e ampliar o domínio sobre estratégias de atuação que os auxiliarão a superar as barreiras e restrições que se operam aos níveis de gerenciamento e de execução de ações, e que tornam mais longo o caminho até alcance dos objetivos esperados. (CNJ, 2023, p.2-3) *grifo nosso*

Dessa forma, é importante delimitarmos o contexto da discussão de nosso ensaio. Há, na literatura jurídica, muitos autores que discutem direito e políticas públicas (BITENCOURT, 2012; BUCCI, 2013; FREITAS, 2014; SCHMIDT, 2018). De certa forma, podemos afirmar que estes estudiosos, ao pensar em Direito e Políticas Públicas, problematizam o tema com olhar ora restrito ao impacto de decisões judiciais nos diferentes graus de jurisdição – o quanto o judiciário interfere, por exemplo, na competência do poder executivo, quando analisa ou impõe adoção de certas escolhas públicas em detrimento de outras-, ora, discutem o tema com uma lente que ainda é predominantemente jurídica, desconsiderando a complexidade do campo de políticas públicas e os múltiplos enfoques metodológicos da disciplina, cujo funcionamento e diálogo são interdisciplinares (CAPELLA, 2018; FARAH, 2018).

Contudo, em que pese a dificuldade do campo do direito em discutir a temática, não podemos desconsiderar que o CNJ vem se consolidando como ator e como espaço privilegiado para formação de políticas públicas judiciárias, cujo impacto visa muito mais do que a formação e o aprimoramento da magistratura brasileira e dos demais servidores efetivos, funcionários e estagiários responsáveis pelo seu funcionamento. A leitura do *Guia de Gestão de Política Judiciária Nacional* (CNJ, 2023) apresenta a tentativa de organização estratégica da gestão do órgão, cuja intenção é formar e qualificar seu corpo profissional, colocando-o à altura de estratégias e de medidas necessárias à adoção de modelos, de metodologias e de discussões provenientes do campo de políticas públicas:

Ao longo da sua trajetória, o CNJ se consolidou como órgão central de planejamento e coordenação de políticas judiciárias nacionais que visam uniformizar, racionalizar e automatizar procedimentos e processos necessários ao aprimoramento da prestação jurisdicional, como também ampliar o acesso à justiça e contribuir para a efetivação de direitos, a pacificação social e o desenvolvimento do país. (CNJ, 2021a, p.2).

Assim, nossa preocupação, neste ensaio, não vai no sentido de relatarmos ou defendermos



diferentes correntes em disputa sobre o tema no campo jurídico, embora, de certa forma, façamos breve exposição de como o campo jurídico vem discutindo a temática. Não estamos preocupados em discutir se o poder judiciário (seja pela atuação da corte constitucional, corte local ou juiz singular) invade a esfera de competência de outros poderes, quando determina, por exemplo, balizas jurisprudenciais para custeio de certos medicamentos ou tratamentos médicos (SANTOS, 2021), ou quando determina a adoção de certa estratégia para contenção da violência policial, como ocorreu recentemente, no julgamento da ADPF n.635, quando Ministro do STF, Edson Fachin, determinou uso de câmeras de vídeo e áudio em todas as fardas de batalhões policiais e de unidades policiais com maior índice de mortalidade, com a finalidade de impor implementação de política de segurança pública ao Estado do Rio de Janeiro. (GOVERNO..., 2022). Embora esses aspectos sejam importantes, não constituem o centro de nosso ensaio, cuja proposta é problematizar a aproximação entre Direito e Políticas Públicas, a partir da constatação de que o CNJ é um agente comprometido com a formulação e implementação de políticas públicas.

2 APROXIMAÇÕES ENTRE DIREITO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Não existe um conceito fechado e inequívoco daquilo que se entenda por políticas públicas. Normalmente, caberá ao Poder Executivo o planejamento, a instituição e a execução de políticas públicas. Contudo, Bittencourt (2012, p.42, 47, 50) entende que o conceito de políticas públicas é necessário, pois tais instrumentos são uma construção cercada de atributos que dizem respeito tanto ao direito quanto à política. Dessa forma, a correta conceituação da política pública passa pela noção de escolha política, de participação e de ações conjuntas e planejadas. Apesar da polissemia do termo, a formulação de um conceito jurídico-formal favorece sobremaneira a operabilidade do direito e dos agentes envolvidos na concretização de direitos fundamentais. Dessa forma, Bittencourt (2012, p.42, 47, 50) defende que a política pública conta com definição complexa, formada por diversos elementos e com alguns diferenciais em relação a serviços públicos e a direitos sociais, apesar das inegáveis influências mútuas e áreas de influência:

Assim, na definição das políticas públicas, diferentemente do que ocorre na definição dos direitos sociais e dos serviços públicos, a sociedade é chamada expressamente a participar ativamente e, por isso, buscou-se dizer que é um conceito complexo e um dos seus elementos é a forma de a sociedade atuar sobre ela mesma. O



ordenamento poderá até indicar quais as diretrizes a serem tomadas, bem como quais conteúdos podem ser concretizados mediante políticas públicas; contudo, a sua materialização, o preenchimento, o seu conteúdo, a sua temporalização podem e devem ser feitos com a participação da sociedade, a exemplo das políticas públicas urbanas e os conselhos municipais, o próprio conselho municipal da saúde, dentre outros (BITENCOURT, 2012, p.70-71).

Por seu turno, Bucci (2012, p.109, 111) sustenta que políticas públicas são programas de ação governamental formados com um elemento processual estruturante e que resultam de um processo ou conjunto de processos juridicamente regrados, com vistas a coordenar meios à disposição do Estado para fins socialmente relevantes e politicamente determinados. O arranjo formal institucional, ou o caminho institucional que a atitude governamental deve percorrer, variará de acordo com o sistema de cada país, seja na iniciativa da política pública, seja no financiamento ou na responsabilidade executiva adotada. Entretanto, mesmo inserido no contexto do Estado Brasileiro, a conceituação exata e estática de política pública não é possível: a natureza multifacetada e transdisciplinar do fenômeno da política pública não permite contornos conceituais limitados, sempre sujeita às mais diversas variações objetivas e subjetivas (BUCCI, 2013, p.97, 290).

A noção de programa perpassa a compreensão do planejamento. Essa ideia gera inexoravelmente o traçado de um ponto de partida, com um procedimento a ser seguido, a fim de que se realize determinado objetivo que se tenha em vista – compreendido, no caso, como uma ação estatal em benefício da coletividade. O plano será concebido com base em observações ao mundo concreto dos fatos, identificando-se os possíveis problemas sociais que devem ser remediados através de amplas iniciativas e posturas estatais, promovendo uma série de medidas que sejam aptas a solucionar ou amenizar os problemas constatados. Dessa maneira, as políticas públicas não serão pensadas ou formuladas em abstrato, mas com base em necessidades reais e remontando ao princípio da eficiência administrativa.

Outro elemento essencial é que se use esse planejamento para uma ação estatal coordenada, não existindo a noção de política pública como ato isolado no complexo bojo estrutural da administração pública. Dentro do procedimento planejado para determinado fim social, haverá um conjunto encadeado de atos e medidas, voltado para determinada finalidade de interesse público. O planejamento condicionará a coordenação das ações públicas.

Uma vez coordenada e planejada a ação, será estruturado um processo para sua efetivação por intermédio do resultado que seja positivo e implemente determinada melhoria social, remetendo ao início do ciclo com a concretização do resultado que se tem em mente no início



do plano. Alinhado a esse entendimento, Schmidt (2010) ensina que a política pública é um conjunto de ações governamentais que surge em resposta a um problema social concreto: esses atos são uma resposta, que não necessariamente será a mais correta ou adequada, e poderá causar uma série de consequências, previstas ou não, ou contingenciamentos de toda sorte.

A política pública, metodologicamente falando, terá um ciclo que se inicia com a percepção de um problema social (1) por parte de algum componente da sociedade, seguida pela percepção por parte dos governantes (2), os quais efetuam a formulação (3) de uma política pública, que seguirá ao quarto estágio chamado de implementação (4), para, finalmente, sofrer avaliação (5) de resultados (SCHMIDT, p.134). Em cada etapa dessa apertada síntese, inúmeros fatores sociais e econômicos poderão ocorrer ou afetar o rumo do procedimento, sendo inexorável a conclusão de que a política pública tem um conceito multifacetário e muito mais amplo que o serviço público, sendo possível que o resultado de uma política pública seja a correção ou a prestação de um serviço público.

Freitas (2014, p.30, 32), de outro lado, funcionaliza a visão das políticas públicas e as entrelaça, necessariamente, ao ideal de direito fundamental à boa administração pública, estabelecendo que elas carregam um dever de seguir certas prioridades constitucionais. Por essa razão, o autor sugere que o Estado, em vez de “fazer de conta” que é inteiramente livre por conta da discricionariedade administrativa, aplique de ofício e diretamente as pautas constitucionais, diante da eficácia imediata dos direitos fundamentais, propondo o seguinte conceito científico de políticas públicas:

Nesse enfoque, reconceituam-se, com vantagem científica, as políticas públicas como aqueles programas que o Poder Público, nas relações administrativas, deve enunciar e implementar de acordo com prioridades constitucionais cogentes, sob pena de omissão específica lesiva. Ou seja, as políticas públicas são assimiladas como autênticos programas de Estado (mais do que de governo), que intentam, por meio de articulação eficiente e eficaz dos atores governamentais e sociais, cumprir as prioridades vinculantes da Carta, de ordem a assegurar, com hierarquizações fundamentadas, a efetividade do plexo de direitos fundamentais das gerações presentes e futuras. (FREITAS, 2014, p.32).

Para Bitencourt (2012, p.44), não é viável cogitar um conceito meramente jurídico de políticas públicas, pois é realizado para atender a diversos outros campos e quaisquer elementos que se tentem sistematizar terão um grau de arbitrariedade, cabendo ao direito analisar o respeito



à legalidade e à democracia. A ideia de arbitrariedade classificatória deriva justamente da multiplicidade de elementos que estarão combinados para formar uma política pública, então o intérprete sempre realizará uma escolha baseada na observação do fenômeno complexo. A escolha de qual empecilho social se tenta abrandar ou solucionar através de uma política pública parte, segundo Schmidt (2018), da constatação de um problema social. É razoável considerar que a manutenção de uma política pública também pode atuar de maneira preventiva, a exemplo das posturas estatais de cuidados com urbanização, saúde ou meio ambiente, agindo a partir de posicionamento preventivo para que se evitem maiores problemas sociais.

Apesar das perceptíveis dificuldades conceituais, é estreme de dúvidas a necessidade de uma teleologia constitucional do tema, tanto na formulação quanto no direcionamento de políticas públicas. Nessa linha, desponta a importância da constatação de que todos os Poderes do Estado terão papéis nos estágios do ciclo da política pública. Via de regra, cogita-se a política pública como função de administração e típica, portanto, do Poder Executivo. Mas, os outros Poderes estruturantes do Estado, não deverão ficar alheios à participação em políticas públicas. Tomemos por exemplo o Poder Judiciário, de função tipicamente judicante. Mesmo com tal função típica, a desempenhar importante papel de controle de legalidade e de constitucionalidade quando provocado a agir, o Poder Judiciário exerce gestão sobre seu funcionamento, que afeta diretamente temas de interesse social e poderá, constatando determinados problemas, elaborar um planejamento de medidas para sua solução ou atenuação.

Por exemplo, em 2010, o Conselho Nacional de Justiça, após diversas inspeções, constatou a falta de efetividade da Lei 8.560/92 (lei que regula o procedimento de averiguação oficiosa de paternidade, no caso de crianças registradas apenas em nome da mãe), confirmada pelos dados do INEP de que quase cinco milhões de alunos não possuíam pai no registro.

A partir dessas constatações, formulou-se uma normativa administrativa, consubstanciada no Provimento nº. 12 do Conselho Nacional de Justiça, que determinou uma série de medidas para identificação e notificação das mães dessas crianças, a fim de desencadear procedimento de averiguação do suposto pai. Depois de verificados a efetividade e os resultados desse Provimento (que gerou efetiva atuação do Judiciário para consecução de fins socialmente relevantes e constitucionalmente embasados para garantia de reconhecimento familiar a crianças e adolescentes), em 2012, através do Provimento nº. 16 do CNJ, inicia-se novo ciclo dessa mesma política pública, disciplinando a recepção pelos

Cartórios de Registro Civil de Pessoas Naturais das declarações de suposto pai, tendentes a



desencadear o procedimento de averiguação oficiosa. Portanto, a promoção de políticas públicas por parte do poder judiciário está diretamente relacionada com as funções, poderes e atribuições do CNJ.

3 JUDICIÁRIO E POLÍTICAS PÚBLICAS: O PAPEL DO CNJ

Dentre as competências e atribuições do CNJ, órgão instituído pela Emenda Constitucional 45/2004, estão a promoção de ações para aprimoramento da magistratura nacional e desenvolvimento de ferramentas para aprimoramento da prestação jurisdicional. Este ensaio, portanto, parte da hipótese de que o poder judiciário brasileiro é um ator formulador de políticas públicas, cujas ações não impactam apenas aos magistrados brasileiros e ao corpo efetivo de burocratas que a ele se subordinam. As ações e as políticas instituídas por este órgão tendem a promover efeitos que ultrapassam os burocratas do judiciário nacional. Nesse sentido, é relevante o seguinte elemento, extraído do portal eletrônico do CNJ:

O Conselho Nacional de Justiça – CNJ desenvolve papel fundamental no sistema de justiça brasileiro, exercendo a importante função de diagnosticar os principais entraves do Poder **Judiciário e coordenar, em âmbito nacional, a implementação de políticas para solucioná-las**. Temos instituído como objetivo em nosso Plano Estratégico 2021-2026 “aperfeiçoar os mecanismos de monitoramento de políticas judiciárias”. É **por meio da execução dessas políticas judiciárias** que se busca aperfeiçoar a eficiência dos órgãos judiciais, com a finalidade de fomentar mudanças positivas à administração judiciária, ampliar o acesso à justiça, e, assim, possibilitar o efetivo cumprimento de direitos e garantias fundamentais. Nessa perspectiva, **uma política judiciária nacional pode ser entendida como** todo ato ou ação instituído pelo CNJ, de caráter contínuo ou de vigência determinada, que impulsiona o desenvolvimento pelos órgãos do Poder Judiciário de programas, projetos ou ações voltadas a temáticas que perpassam pelos grandes desafios da justiça brasileira e encontram-se alinhados à Estratégia Nacional do Poder Judiciário, instituída Resolução CNJ nº 325, de 24 de junho de 2020. (PAINEL..., [2021]) *grifos nossos*

A partir Resolução 296, de 19 de setembro de 2019 (CNJ, 2019), parte das atribuições do CNJ são de competência da Comissão Permanente de Democratização e Aperfeiçoamento dos Serviços Judiciários, uma das treze comissões permanentes que foram *criadas* (na verdade, reorganizadas) para dar sentido aos trabalhos, objetivos, metas e projetos do judiciário brasileiro. Dentre as atribuições da Comissão (artigo 10 da Resolução 286/2019),



estão a promoção de estudos que visem a *democratização do acesso à justiça* e, também, ações e projetos destinados ao combate da discriminação, do preconceito e de outras expressões da desigualdade de raça, gênero, condição física, orientação sexual, religiosa e de outros valores ou direitos protegidos ou que comprometam os ideais defendidos pela Constituição Federal de 1988.

Conseqüentemente, a criação desta comissão oportunizou lutas e novos arranjos institucionais, criando espaços de discussão, de estudos, de debates, de formulações e de instrumentos cuja proposta consiste em desenvolver continuamente ferramentas de aperfeiçoamento e qualificação da magistratura nacional. Tal ação não se baseia apenas em mecanismos de ordem *técnica, burocrática e tecnológica*, mas também abrange diferentes temas que emergem de conflitos sociais e de demandas protagonizadas por diferentes grupos sociais brasileiros, como são as pautas pelos direitos das mulheres, da comunidade LGBTQIA+, da comunidade negra, indígena e outras. Assim, normativamente, é possível afirmar que o CNJ tem se organizado e instituído mecanismos que se destinam ao aperfeiçoamento crítico, social e político do poder judiciário brasileiro.

Exemplos de tais movimentos institucionais podem ser vistos na:

- (i) Resolução n. 255 de 4 de setembro de 2018 (CNJ, 2018), que instituiu a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário;
- (ii) no Pacto Nacional do Poder Judiciário pelos Direitos Humanos, promovido a partir da Recomendação 123 de 2022 (CNJ, 2022), cuja discussão é objeto de pesquisa de um dos autores deste ensaio;
- (iii) no estabelecimento de cotas raciais para concursos públicos, conforme Resolução 203 de 23 de junho de 2015;
- (iv) no seminário para debate da questão racial no judiciário, realizado entre os dias 7 e 8 de junho de 2020 (SEMINÁRIO..., 2020); na promoção de relatório sobre desafios e metas para igualdade racial na magistratura brasileira, cujo resultado apontou para a necessidade de institucionalizar o debate sobre racismo no judiciário brasileiro (RELATÓRIO..., 2020);
- (v) no Pacto Nacional do Poder Judiciário pela Equidade Racial (PREMISSAS..., 2022);
- (vi) na Resolução 425 de 8 de outubro de 2021, que institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política Nacional Judicial de Atenção a Pessoas em Situação de Rua e suas interseccionalidades;
- (vii) na Resolução Nº 492 de 17/03/2023, que institui obrigatoriedade de capacitação de magistrados e magistradas, relacionada a direitos humanos, gênero, raça e etnia, em perspectiva interseccional, criando o Comitê de Acompanhamento e Capacitação sobre Julgamento com Perspectiva de Gênero no Poder Judiciário e o Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário;
- (ix) na Portaria n. 108/2020, destinada à elaboração de estudos e indicação de soluções com



vistas à formulação de políticas judiciais sobre a igualdade racial no âmbito do Poder Judiciário.

Sem pretensão de exaustão, estes são apenas alguns exemplos de um universo de medidas que o CNJ vem institucionalizando a partir de divisões que antecedem e sucedem a criação da Comissão Permanente de Democratização e Aperfeiçoamento dos Serviços Judiciários, mas cuja tônica tem sido democratizar o acesso à justiça no Brasil, levando em consideração temas que atravessam diferentes aspectos da desigualdade estrutural brasileira e visando a implementação de políticas formuladas a partir de discussões, de estudos e de debates ocorridos dentro do órgão. Nesse sentido, importante a leitura de elementos extraídos do Relatório de Igualdade Racial no Judiciário, produzido pelo Grupo de Trabalho responsável pelas Políticas Judiciais sobre a Igualdade Racial no âmbito do Poder Judiciário:

Nesse contexto, foi criada a Comissão Permanente de Democratização e Aperfeiçoamento dos Serviços Judiciários, por meio da Resolução CNJ n. 296/2019, com competência para, entre outras, propor estudos que visem à democratização do acesso à Justiça e propor ações e projetos destinados ao combate da discriminação, do preconceito e de outras expressões da desigualdade de raça, gênero, condição física, orientação sexual, religiosa e de outros valores ou direitos protegidos ou que comprometamos ideais defendidos pela Constituição Federal de 1988. Imperioso registrar que o CNJ, em seus 15 anos de história, vem, com afinco e determinação, trabalhando em pauta relativa à temática da diversidade. (CNJ, 2020, p.5).

Aliás, este mesmo relatório apresenta outro dado fundamental para o debate de raça, dentro do judiciário, qual seja: para que a magistratura brasileira alcance um perfil de 20% de magistrados e magistradas negros, seria necessário esperar pelo prazo de 30 anos. Ou seja, apenas em 2049 teríamos, em média, 22% de magistrados negros nos tribunais nacionais. Tal diagnóstico aponta a insuficiência da política de cotas instituída pela Resolução CNJ n. 203/2015. E tal evidência também contribuiu para debates que, inclusive, mobilizam alterações significativas no modelo de cotas para concursos públicos no âmbito da magistratura, com possível impacto nos demais poderes e carreiras públicas. Exemplo disso está na instituição de normativa, por parte do CNJ, exigindo implementação de comissões de heteroidentificação na estrutura de concursos, com integrantes que sejam “especialistas em questões raciais e direito da antidiscriminação (COTAS..., 2022).

Observamos, portanto, que o CNJ vem se consolidando como ator e como espaço privilegiado para formação de políticas públicas, cujo impacto visa muito mais do que a formação e o



aprimoramento da magistratura brasileira. A leitura do “*Guia de Gestão de Política Judiciária Nacional*, publicado em 2021 (CNJ, 2023), materializa a organização estratégica do órgão e sua formatação a partir da adoção de modelos, metodologias e discussões provenientes do campo de políticas públicas:

Ao longo da sua trajetória, o CNJ se consolidou como órgão central de planejamento e coordenação de políticas judiciais nacionais que visam uniformizar, racionalizar e automatizar procedimentos e processos necessários ao aprimoramento da prestação jurisdicional, como também ampliar o acesso à justiça e **contribuir para a efetivação de direitos, a pacificação social e o desenvolvimento do país**. (CNJ, 2021a, p.2). *grifo nosso*

Além disso, neste mesmo material (CNJ, 2021a), apresenta-se o que deve ser entendido por política pública judiciária, enquanto parte de funções fundamentais desempenhadas por diferentes segmentos organizacionais do CNJ:

À luz do que há de mais atual na gestão de políticas públicas, os conceitos de modelos de processos de política públicas serão utilizados para caracterizar os processos de política judiciais nacionais, ajustando-os às particularidades gerenciais do CNJ e às especificidades de suas políticas. Para tanto, entende-se por política judiciária nacional, a política instituída pelo CNJ, de caráter contínuo ou de vigência determinada, que impulse o desenvolvimento pelos órgãos do Poder Judiciário de programas, projetos ou ações voltadas à efetivação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário. (CNJ, 2021a, p.8).

O CNJ, portanto, apresenta-se como ator formulador de políticas públicas judiciais, mediante incorporação das ferramentas do campo das políticas públicas (especialmente quando pensamos na ideia de ciclo de políticas públicas, conforme consta no material usado como guia estratégico para formação de gestores), discussão em mídias informativas da agenda institucional do CNJ (por exemplo, formulação de planos e de estratégias para combater assimetrias de gênero e de raça) (LINK CNJ..., 2021, 2022), definição de planos, programas e estratégias para atuação do poder judiciário nacional que, embora tenham, em muitas discussões, predominante caráter tecnológico e burocrático, a estes não se resumem, porque também apresentam espaços dispostos a incorporar demandas sociais e discussões de diferentes seguimentos populacionais. O CNJ tem se mostrado atento a melhorias de natureza estrutural, mas, sem dúvidas, tem apresentado inúmeras políticas que almejam –



pelo menos normativamente – rever o perfil conservador, masculino, elitista e embranquecido de seus membros, como apontam os últimos levantamentos sobre o perfil desta classe (CNJ, 2018; CNJ, 2021b; ENFAM, 2023).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio, enquanto pesquisa exploratória, problematizou o Conselho Nacional de Justiça como órgão do poder judiciário brasileiro que vem, nos últimos anos, consolidando seu papel de agente formulador e implementador de políticas públicas, indo muito além das atividades de cunho fiscalizatório e correicional. A partir da leitura do *Guia de Gestão de Política Judiciária Nacional* (CNJ, 2021a) e dos exemplos que foram elencados ao longo do texto, não há dúvidas da possibilidade de pensarmos em Direito e Políticas Públicas para muito além do que é imposto a partir de decisões judiciais.

O CNJ, portanto, apresenta-se como ator formulador de políticas públicas judiciárias, mediante incorporação das ferramentas do campo das políticas públicas e tem construído importantes ferramentas para (re)construir o perfil da magistratura e as formas pelas quais a atividade jurisdicional deve ser desenvolvida. Isto é, está comprometido em atualizar a magistratura brasileira quanto a temas que são indispensáveis aos nossos dias, seja pelo reconhecimento e pela dignidade de grupos historicamente excluídos e discriminados, seja pela dimensão técnica e organizacional.

A prestação jurisdicional não pode ser pensada e planejada sob uma leitura tradicional e positivista do direito, porque a complexidade e a urgência de nossos dias exigem um corpo de magistrados que reflita a diversidade cultural dos territórios e, ao mesmo tempo, que esteja aberto e disposto a interpretar e receber conflitos que tradicionalmente foram desconsiderados. Como adverte Sousa Santos (2007, p.78) “A interdisciplinariedade é importante para que o juiz possa decidir adequadamente as novas questões complexas, que exigem mais conhecimentos de outras áreas do que jurídicos”. E tal condição é resultado de aprimoramento constante da magistratura e de quem se coloca em tal campo. Por isso, a crítica de Sousa Santos (2007, p.78) ainda é atual e pertinente à conclusão deste ensaio: “Prevalece, hoje, ainda entre nós, a ideia de que o magistrado que se forma na faculdade de direito está formado para toda a vida. É um erro. A formação da faculdade é uma formação genérica que tem que se complementar com formações especializadas”.

Claro, entre as formulações que estão sendo apresentadas e instituídas pelo CNJ e a real



transformação da cultura jurídica brasileira existe uma considerável distância de tempo, espaço e acesso, mas, pensando na proposta deste ensaio e na pesquisa exploratória realizada, não podemos desconsiderar a formulação de importantes programas, políticas e protocolos no âmbito do CNJ, cujo conteúdo pode ser considerado como diferentes exemplos de políticas públicas comprometidas com diversos problemas da sociedade brasileira, especialmente quando pensamos nas múltiplas forma de discriminação evidenciadas no dia a dia da sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Caroline Müller. **Controle jurisdicional de políticas públicas**. Porto Alegre: Núria Fabris, 2012.

BOCHENEK, Antônio César. Conselho Nacional de Justiça: avanços e desafios no âmbito da justiça federal. In: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CJN). **CNJ 10 anos**. Brasília: CNJ, 2015. 128 p. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/handle/123456789/341>. Acesso em 19 jun. 2023.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Fundamentos para uma teoria jurídica das políticas públicas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

CAPELLA, Ana Claudia. **Formulação de Políticas Públicas e Processo Decisório**. 5 mai. 2021. 1 vídeo. 6h5min8seg. Publicado pelo Canal Escola do Parlamento CMSP. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=72DhIHhtj_E. Acesso em 7 abril 2023.

CAPELLA, Ana Claudia. **Formulação de Políticas Públicas**. Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3332>. Acesso em 5 abril 2023.

CAPELLA, Ana Claudia. **Formulação de Políticas Públicas**. Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3332>. Acesso em 5 abril 2023.

CAPELLA, Ana Claudia. **Minicurso - Análises de Políticas Públicas**. 19 jun. 2020. 1 vídeo. 2h5min59seg. Publicado pelo Canal PET Economia FCLAr UNESP. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=W_1AUwA1JCU. Acesso em 7 abril 2023.

CNJ APRESENTA políticas judiciárias sustentadas em dados a gestores de tribunais. **Conselho Nacional de Justiça**, 2 set. 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/cnj-apresenta-a-gestores-de-tribunais-politicas-judiciarias-sustentadas-em-dados/>. Acesso em 6 abril 2023.

CONSELHEIROS do CNJ expõem sobre políticas judiciárias em Goiás. **Conselho Nacional de Justiça**, 14 nov. 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/conselheiros-do-cnj-expoem-sobre-politicas-judiciarias-em-goias/>. Acesso em 6 abril 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Departamento de Gestão Estratégica. **Guia de**



Gestão de Política Judiciária Nacional: estratégias de atuação de gestor(a) de Política Judiciária Nacional. Brasília: DF, 2021a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/guia-de-gestao-de-politica-judiciaria-nacional/>. Acesso em 5 abril 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Departamento de Pesquisas Judiciárias. **Perfil Sociodemográfico dos Magistrados Brasileiros 2018.** Brasília: DF, 2018. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/09/a18da313c6fdcb6f364789672b64fcef_c948e694435a52768cbc00bda11979a3.pdf. Acesso em 7 abril 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Grupo de Trabalho Políticas Judiciárias sobre a Igualdade Racial. **Relatório de Igualdade Racial no Judiciário.** Brasília: DF, 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/10/Relatorio_Igualdade-Racial_2020-10-02_v3-2.pdf. Acesso em 7 abril 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Pesquisa sobre Negros e Negras no Poder Judiciário.** Brasília: DF, 2021b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/rela-negros-negras-no-poder-judiciario-150921.pdf>. Acesso em 7 abril 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução 255 de 4 de setembro de 2018.** Instituiu a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2670>. Acesso em 5 abril de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução 296 de 19 de setembro de 2019.** Cria e Revoga Comissões Permanentes no âmbito do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3645>. Acesso em 5 abril de 2023.

COTAS raciais em concurso para magistratura incorporam prática antifraude de tribunais. **Conselho Nacional de Justiça**, 12 ago. 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/regras-de-cotas-raciais-em-concurso-para-juiz-incorporam-pratica-antifraude-de-tribunais/#:~:text=Para%20evitar%20a%20repeti%C3%A7%C3%A3o%20de,raiais%20e%20direito%20da%20antidiscrimina%C3%A7%C3%A3o%E2%80%9D>. Acesso em 7 abril 2023.

EM 17 anos, CNJ disciplinou a Justiça, criou políticas públicas e garantiu direitos. **Conselho Nacional de Justiça**, 14 jun. 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/em-17-anos-cnj-disciplinou-a-justica-criou-politicas-publicas-e-garantiu-direitos/>. Acesso em 6 abril 2022.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (ENFAM). **PERFIL DAS MAGISTRADAS BRASILEIRAS E PERSPECTIVAS RUMO À EQUIDADE DE GÊNERO NOS TRIBUNAIS - EQUIPE DE PESQUISA.** Brasília: DF, 2023. Disponível em: https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2023/03/CPJ_Relatorio-Magistradas-Brasileiras_V3.pdf. Acesso em 7 abril 2023.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Abordagens teóricas no campo de política pública no Brasil e no exterior: do fato à complexidade. **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 53-84, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3583>. Acesso em 5 abril 2023.



FREITAS, Juarez. **O direito fundamental à boa administração pública**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

GOVERNO do RJ deve apresentar cronograma para uso de câmeras em fardas e carros da polícia. O prazo estipulado pelo ministro Edson Fachin é de cinco dias. **Supremo Tribunal Federal**, 19 dez. 2022. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=499352&ori=1>. Acesso em 6 abril 2023.

KOEHLER, F. A. L.; BORGES SARAIVA, F. . O sistema de precedentes e a implementação de políticas públicas pelo Poder Judiciário. **Revista CNJ**, Brasília, v. 5, n. 2, p. 66–76, 2021. DOI: 10.54829/revistacnj.v5i2.223.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. Análise sobre os critérios de indicação e motivações para exercer o cargo de Conselheiro do CNJ: um estudo das cinco primeiras composições (2004 a 2014). **Revista CNJ**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 48–55, 2019a. DOI: 10.54829/revistacnj.v3i2.51.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. A gestão do Poder Judiciário sob a ótica de ex-conselheiros: análise da relação entre o CNJ e a Justiça Estadual de 2004 a 2013. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, v. 6, n. 3, p. 194-211, 2019b.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. A Primeira Década de Atuação da Corregedoria Nacional de Justiça nos Tribunais Estaduais: Um Olhar dos Ex-conselheiros do CNJ. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 1, 2021.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. Análise sobre os critérios de indicação e motivações para exercer o cargo de conselheiro do CNJ: Um estudo das cinco primeiras composições (2004 a 2014). **Anais do Encontro de Administração Pública da ANPAD-EnAPG**, 2019c.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 3 de 2017.

LINK CNJ - **Julgamento com perspectiva de gênero**. 25 nov. 2021. 1 vídeo. (27min42seg). Publicado pelo Canal Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=xIRIQ_jTXw4. Acesso em 7 abril 2023.

LINK CNJ - **Pacto pela Igualdade Racial no Poder Judiciário**. 22 dez. 2022. 1 vídeo. (29min30seg). Publicado pelo Canal Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=hFdn00NeC24>. Acesso em 7 abril 2023.

PAE KIM, R.; SILVA, F. A. G. e. A Gestão Estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do Conselho Nacional de Justiça. **Revista CNJ**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 207–218, 2020. DOI: 10.54829/revistacnj.v4i1.121.

PAINÉIS estatísticos do CNJ buscam ajudar a evoluir políticas públicas. **Conselho Nacional de Justiça**, 14 de mai. 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/paineis-estatisticos-do-cnj-buscar-ajudar-a-evoluir-politicas-publicas/>. Acesso em 6 abril 2023.

PAINEL de Políticas Judiciárias Nacionais. **Conselho Nacional de Justiça**, [2021]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/painel-de-politicas-judiciarias-nacionais/>. Acesso em 6 abril 2023.



PASSOS DE FREITAS, Vladimir. O papel do Conselho Nacional de Justiça na proteção do meio ambiente. In: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CJN). **CNJ 10 anos**. Brasília: CNJ, 2015. 128 p. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/handle/123456789/341>. Acesso em 19 jun. 2023.

PESSOA, F. Moreira Guimarães; REBOUÇAS, G. Maia .; LEITE AMORIM , V. Leite Machado. A atuação do CNJ na promoção da equidade e da democratização do acesso à Justiça. **Revista CNJ**, Brasília, v. 5, n. 2, p. 54–65, 2021. DOI: 10.54829/revistacnj.v5i2.257.

PINHEIRO, Alan Bandeira et al. Agenda 2030: alinhamento dos projetos estratégicos dos tribunais de justiça aos objetivos de desenvolvimento sustentável. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 13, n. 2, p. 171-194, 2022. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i2.21500>

PREMISSAS normativas do Pacto. **Conselho Nacional de Justiça**, [2022]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/direitos-humanos/pacto-nacional-do-judiciario-pela-equidade-racial/referencias-normativas/>. Acesso em 6 abril 2023.

RELATÓRIO aponta necessidade de se institucionalizar debate sobre racismo no Judiciário. **Conselho Nacional de Justiça**, 20 out. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/relatorio-aponta-necessidade-de-se-institucionalizar-debate-sobre-racismo-no-judiciario/>. Acesso em 6 abril 2023.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para uma revolução democrática da justiça**. São Paulo: Cortez, 2007.

SANTOS, Lenir. Judicialização da saúde: as teses do STF. **Saúde em Debate**, v. 45, p. 807-818, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/vSvHRqJW8XKDSvgqGYGCtdy/abstract/?lang=pt>. Acesso em 6 abril 2023.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise e casos práticos. São Paulo: CENCAGE Learning, 2012.

SECCHI, Leonardo. **Compartilhando decisões políticas**. 21 nov. 2017. 1 vídeo. (13min31seg). Publicado pelo Canal TEDxFloripa. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-fjCA-YHbjc>. Acesso em 7 abril 2023.

SECCHI, Leonardo. **O QUE SÃO POLÍTICAS PÚBLICAS? | Entrevista Leonardo Secchi Parte 1**. 22 fev. 2018a. 1 vídeo (8min27seg). Publicado pelo Canal Politize!. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tWnZrMRLtCQ&t=2s>. Acesso em 7 abril 2023.

SECCHI, Leonardo. **CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: O que é? | Entrevista Leonardo Secchi Parte 2**. 3 mar. 2018b. 1 vídeo (9min54seg). Publicado pelo Canal Politize!. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=N8phb0UN2WY>. Acesso em 7 abril 2023.

SECCHI, Leonardo. **COMO TOMAR DECISÕES RACIONAIS EM POLÍTICAS PÚBLICAS? | Entrevista com Leonardo Secchi (parte 3)**. 24 abril 2018c. 1 vídeo (8min5seg). Publicado pelo Canal Politize!. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=GLh3FVwEA4ct>. Acesso em 7 abril 2023.

SECCHI, Leonardo. **Como VOCÊ pode recomendar uma POLÍTICA PÚBLICA? | com**



Leonardo Secchi (parte 5). 17 jul. 2018d. 1 vídeo (7min33seg). Publicado pelo Canal Politize!. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=cEZTCDJ-xfst>. Acesso em 7 abril 2023.

SCHMIDT, João Pedro. Para estudar políticas públicas: aspectos conceituais, metodológicos e abordagens teóricas. **Revista do Direito**, Santa Cruz do Sul, v. 3, n. 56, p. 119-149, set./dez. 2018. p. 126. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/direito/article/view/12688>. Acesso em: 23 mar. 2020.

SEMINÁRIO Questões Raciais e o Poder Judiciário. **Conselho Nacional de Justiça**, 7-8 jul. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/agendas/seminario-questoes- raciais-e-o-poder-judiciario/>. Acesso em 6 abril 2023.

SILVA, Jeovan Assis da et al. Políticas judiciárias no Brasil: o Judiciário como autor de políticas públicas. **Revista Do Serviço Público**, 62(2), p. 119-136. <https://doi.org/10.21874/rsp.v62i2.65>.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n 16, jul/dez 2006, p.20-45. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?format=pdf>. Acesso em 6 abril 2023.

XIMENES, Julia Maurmann. **Direito e Políticas Públicas**. Brasília: ENAP, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6337>. Acesso em 5 abril 2023.

ⁱ Ver discussões organizadas, por exemplo, no estudo organizado por Ximenes (2021), enquanto um dos volumes publicados pela ENAP para compreensão de temas essenciais ao campo das políticas públicas.