

**GERENCIALISMO COMO TENDÊNCIA: CONSENSO DE WASHINGTON,
REFORMA DO APARELHO DE ESTADO E CONSELHO NACIONAL DE
JUSTIÇA**

***MANAGERIALISM AS TENDENCY: WASHINGTON CONSENSUS, STATE
REFORM AND THE NATIONAL COUNCIL OF JUSTICE***

Gilton B. Brito*

RESUMO: O texto tem a pretensão de analisar a recente tendência ao gerencialismo no Poder Judiciário nacional de modo a contextualizá-la na concepção de Administração Pública defendida pela agenda do Consenso de Washington e adotada no Brasil pelo processo de reforma do aparelho do Estado levado a efeito em maior ou menor grau pelos últimos governos presidenciais, sobretudo por meio de alterações na Constituição Federal de 88 a exemplo da Reforma Administrativa (EC 19/98) e da Reforma do Poder Judiciário (EC 45/04). O estudo procura, então, demonstrar que a criação e o funcionamento do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, como órgão central com atribuição de formular a gestão administrativa judiciária, resultam dessa quadra histórica.

PALAVRAS-CHAVE: Consenso de Washington; reforma do aparelho do Estado; Poder Judiciário; Conselho Nacional de Justiça; gerencialismo.

ABSTRACT: *The text purports to analyze the recent trend towards managerialism in National Judicial Power in order to contextualize it in the design of public administration advocated by the Washington Consensus agenda and adopted in Brazil for the State Reform, carried out in greater or lesser degree by the last presidential governments, mainly through changes in the Federal Constitution of 88 such Administrative Reform (EC 19/98) and the Reform of the Judiciary (EC 45/04). The study aims then demonstrate that the creation and functioning of the National Council of Justice - CNJ, as the agency charged with formulating the allocating judicial administration, result of this historic moment.*

KEY-WORDS: *Washington Consensus; state reform; Judiciary; National Council of Justice; managerialism.*

* Pós-Graduado *lato sensu* em Direito Público pela PUC/Minas, Mestrando em Direito Público na Universidade Federal de Sergipe e Juiz Federal.

1 À guisa de introdução, uma mensagem e um contexto

Em 17 de junho de 2014, a Escola da Magistratura Federal da 5ª Região – ESMAF enviou mensagem eletrônica a todos os juízes informando a abertura de inscrições no curso Desenvolvimento Gerencial para Magistrados, credenciado pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - Enfam.

Planejado pela empresa Radar Executivo – *Business School*, que, segundo o sítio eletrônico, adota metodologia de ensino baseada em ferramentas de *coaching*, recursos da neurociência e modelos voltados ao desenvolvimento do pensamento criativo dirigido para resultados, constava como objetivo geral na programação do evento oferecer: noções avançadas de liderança e gestão de equipes que motivem colaboradores na busca de resultados significativos de forma atuante, moderna e transformadora; e ferramentas para lidar de maneira positiva com conflitos de ideias, valores, crenças e comportamentos próprios das relações humanas e para avaliar o emprego de energias no alcance de resultados e na gestão de rotinas e tarefas diárias. (RADAR EXECUTIVO, 2014).

Cursos semelhantes, permeados de terminologia típica de administração gerencial, têm sido comum no âmbito do Poder Judiciário, pois decorrem diretamente de diretrizes fixadas anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça desde 2009, entre as quais o cumprimento de metas de melhoramento da atividade jurisdicional, a implantação do planejamento estratégico, a capacitação em gestão de pessoas e em processos de trabalho com métodos de gerenciamento de rotinas e o incentivo à pesquisa de satisfação do usuário.

O propósito deste artigo, então, é analisar esse processo enquanto tendência, porque ausente ainda um modelo sistematizado e coerente, a partir da agenda e da reagenda do Consenso de Washington, cujas ideias foram amplamente acolhidas pelas diversas alterações constitucionais do aparelho de Estado brasileiro e adotadas em maior ou menor grau pelos últimos governos presidenciais, culminando com a Reforma Administrativa da Emenda Constitucional 19/98 – EC 19/98 e com a Reforma do Poder Judiciário da Emenda Constitucional 45/04 – EC 45/04, criando o Conselho Nacional de Justiça.

2 Em Washington, consenso, agenda e reagenda em pensamento único: menos Estado

Conforme Almeida, o lento e eficaz processo de transformação do ideário neoliberal defendendo um Estado minimalista em hegemônico começou logo após a Segunda Guerra e teve como alvo inicial as políticas públicas implantadas pelo *New Deal* nos Estados Unidos da América. Por quase três décadas restritas ao ambiente acadêmico, tais ideias que apresentavam ferrenha oposição ao *Welfare State* passaram a ganhar espaço e a se tornarem realidade no Chile (1973), na Inglaterra (1978), nos Estados Unidos (1980) e na Alemanha (1982), após a crise mundial capitalista de 1973. (ALMEIDA, 2009, p. 24).

Antes, havia uma ampla concordância social a respeito da prosperidade econômica e do bem estar social assegurados pela intervenção do Estado, seja na dimensão keynesiana de alcance do pleno emprego e de atuação em setores estratégicos ao desenvolvimento nacional; seja na dimensão do Estado de Bem-Estar, garante de políticas públicas de atendimento das necessidades básicas da população na área social; seja por fim na dimensão do funcionamento estatal pelo modelo burocrático weberiano, baseado na impessoalidade, neutralidade e racionalidade. (ABRÚCIO, 1998).

Em 1989, John Williamson e Pedro Pablo Kuczynski, como resposta à crise da dívida pública na América Latina, publicaram então uma agenda de reformas para a região, defendendo em linhas gerais a redução do “papel inflado” do governo na economia para que se concentrasse na prestação de serviços públicos básicos e no provimento de estrutura para a atividade econômica.

Com o declarado intuito de esclarecer e propagandear esse estudo, foi realizado na capital dos EUA um seminário, no qual foi apresentada uma lista de 10 reformas necessárias, chamada por ele na oportunidade de Consenso de Washington: pequenos déficits orçamentários; redirecionamento dos gastos públicos; reforma tributária; liberalização financeira; taxa de câmbio unificada; eliminação de barreiras ao investimento estrangeiro direto; privatização de empresas estatais; substituição de restrições comerciais quantitativas por tarifas com redução progressiva; fim de regulamentações impeditivas da entrada de novas empresas ou restritivas da competição; e a regularização de direitos de propriedade especialmente para o setor informal. (WILLIAMSON, 2004a, p. 284).

As propostas de John Williamson podem ser resumidas em três planos: na macroeconomia, rigoroso esforço fiscal por meio de reformas administrativas, previdenciárias e fiscais, além de corte nos gastos públicos; na microeconomia,

desoneração fiscal do capital, flexibilizando o mercado de trabalho, reduzindo a carga social com trabalhadores e minorando salários de modo a permitir que esse “novo capital”, livre e desonerado, aumentasse a competitividade internacional; e na esfera estatal, o desmonte do modelo intervencionista. (ALMEIDA, 2010, p. 25).

Williamson, contudo, nega que o projeto original fosse impor uma agenda ideológica válida para todos os países em todas as circunstâncias, com o propósito de atender os interesses dos EUA e das instituições financeiras internacionais. Recusa também a identificação integral dessa agenda com o neoliberalismo sustentado pela Sociedade Mont Pellerin integrada por defensores como Hayek (1994) e Milton Friedman, embora reconheça que a defesa da disciplina macroeconômica, da privatização, da economia de mercado e do livre comércio coincidissem com o pensamento neoliberal. Tampouco reconhece ter sustentado consenso acerca de monetarismo, livre movimento de capital, alíquotas mínimas de imposto ou Estado mínimo refratário à responsabilidade pela correção da distribuição de renda.

Admite, porém, que itens da agenda foram, até certo ponto, implementadas nos governos conservadores de Ronald Reagan e Margaret Thatcher e a concepção neoliberal do Consenso tenha sido legitimada pela defesa por instituições financeiras sediadas em Washington de teses da proposta original durante a década de 90. (WILLIAMSON, 2004a, p. 285-286).

Para Kuczynsky, o Consenso de Washington, por outro lado, foi bem recebido por grande parte da elite latino-americana, sendo sintomático o engajamento da maioria dos países, no período, na abertura do comércio exterior, redução de déficits orçamentários e liquidação de ativos estatais, incluindo o Brasil. (KUCZYSNKY, 2004a, p. 22).

Contudo, Williamson confessa que os resultados da América Latina no período de implantação do modelo foram decepcionantes e, embora atribua essa circunstância a diversos fatores, propõe, então, um Consenso de Washington Ampliado. Na reagenda, consta a necessidade de completar as reformas de primeira geração (flexibilização do mercado de trabalho e privatização de empresas) sem prejuízo de uma segunda geração ou rodada de reformas, entre as quais a mudança do Poder Judiciário, cuja característica na América Latina seria ignorar aspectos econômicos dos negócios anulando direito de credores de forma desestimulante. (WILLIAMSON, 2004b, p. 3-15).

Já no diagnóstico de Kuczynsky, o Judiciário na região não cumpre a função de pilar central da sociedade civil, recomendando-se entre as medidas para melhora a

instituição do controle central de qualidade. A reagenda específica para o Judiciário converge, assim, com a proposta geral de tornar o Estado mais eficaz e a Administração Pública eficiente e aberta, estando relacionada ao império da lei para a garantia da segurança pública diante dos altos índices de criminalidade. (KUCZYNSKY, 2004b).

Navia e Velasco, a partir da experiência histórica recente, elencam então as seguintes estratégias de implantação do Consenso de Washington Ampliado: (a) *big bang*, realizada uma só vez, em bloco; (b) sequenciamento, com graduação por etapas; (c) neoliberalismo por surpresa, com estratégia furtiva em viradas políticas que se legitimam pelos resultados; (d) traição a redutos eleitorais, em troca de novos apoios; (e) dissimulação por meio da ambiguidade e da confusão para que se tornem atraentes; (f) via lua-de-mel com o eleitorado, usando o capital político no início do novo governo; (g) oportunismo político, com um pacote pronto para aproveitar um ambiente favorável, a exemplo de escândalos de corrupção; (h) cultivo de aliados potenciais, dirigindo-se aos beneficiados com as reformas; (i) blindagem política com o uso público de tecnocratas para identificação do projeto; e (g) redução da resistência por meio partidos de esquerda. (NAVIA; VELASCO, 2004).

3 No Brasil, discurso e prática na reforma do aparelho do Estado: da Administração Pública burocrática à gerencial

Na classificação Abu-El-Haj, as três grandes reformas administrativas na história brasileira deram origem a três tipos de Estado: o Estado Interventor, o Estado Empresarial e o Estado de Regulador. (ABU-EL-HAJ, 2005).

Assim, a Primeira Reforma Administrativa surgiu como uma reação ao período patrimonialista anterior e é identificada com a Era Vargas, quando ocorreu uma forte centralização institucional, um crescente intervencionismo do Estado e a adoção do modelo administrativo burocrático, primando pela racionalização da autoridade via divisão hierárquica do trabalho; fixação de normas que minimizavam interferências políticas; ajustamento de salários conforme enquadramento funcional; seleção pelo mérito; dedicação exclusiva; unidade de comando e direção; centralização administrativa; e disciplina.

No período, destacou-se o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, órgão central criado então para o planejamento da reforma, selecionando candidatos ao serviço público, promovendo a readaptação dos funcionários de carreira a

novos padrões administrativos, inspecionando o serviço público e assessorando a Presidência da República.

Já o Estado Empresarial, decorrente da Segunda Reforma Administrativa, aconteceu durante a Ditadura Militar, funcionando como marco o Decreto-Lei 200/67, que estabeleceu quatro formas de atuação administrativa: direta (Presidência da República e Ministérios); por meio de autarquias e fundações (entidades executoras das atividades típicas do Estado); via empresas de economia mista (sociedades anônimas com maioria das ações pertencente ao governo); e empresas públicas (entidades criadas para desempenho de atividade empresarial por conveniência ou contingência administrativa). Ao pretender criar uma estrutura descentralizada, com delegação de competências e fixação de dotação orçamentária específica, a Segunda Reforma Administrativa procurou estabelecer a diferença entre atividade de direção, como planejamento, coordenação, supervisão e controle; e atividade executiva, de oferta de serviços.

Por fim, o Estado Regulador da Terceira Reforma Administrativa, com o projeto de alterar de modo significativo a atuação estatal, modificando estruturalmente sua lógica de intervenção e seu papel institucional e combinando reformulação do pacto federativo, reestruturação econômica e adoção da Administração Pública gerencial. (ABUL-EL-HAJ, 2005, p. 48-49).

É nesse período que a agenda e – posteriormente a reagenda – do Consenso de Washington começou de modo sistemático a ser implantada no Brasil, embora a lógica gerencial já se faça notar na Segunda Reforma, ante as medidas de reestruturação do setor público iniciadas durante a Ditadura Militar.

De fato, a despeito da atuação empresarial do Estado em diversos setores econômicos exercendo até monopólio na produção de bens e serviços, nota-se no Decreto-Lei 200/67 o “primeiro momento da administração gerencial no Brasil”, ante a tentativa de superar a rigidez burocrática por meio da descentralização funcional e dos princípios de racionalidade administrativa como o planejamento e orçamento, desconcentração, reunião de competência e informação no processo decisório, sistematização e coordenação e controle. (BRASIL, 1995).

Em seguida, nova experiência é realizada na direção gerencial com o Programa Nacional de Desburocratização – PrND, instituído pelo Decreto 83.740/79, que passou a defender expressamente a redução da interferência governamental na atividade do cidadão e do empresário e a agilização da resposta estatal nos casos em que essa

interferência fosse necessária, descentralizando decisões, simplificando o trabalho administrativo e eliminando formalidades e exigências com custo econômico ou social superiores ao risco.

O Programa incluía fortalecer o sistema de livre empresa, consolidando a grande empresa privada nacional para que assumisse a atividade empresarial ainda sob a responsabilidade do Estado. Por outro lado, planejava impedir o crescimento desnecessário da Administração Pública federal, mediante o estímulo à execução indireta por empresas privadas ou por convênio com entes estaduais e municipais e, ainda, o equacionamento da transferência de controle de empresas públicas quando possível e recomendável. (BELTRÃO, 2002).

Por sua vez, o Decreto 86.215/81, completando o ato normativo anterior, estabeleceu normas para a transferência, transformação e desativação de empresas sob o controle do Governo Federal e é considerado como primeiro instrumento legal de normatização das privatizações no Brasil, resultando na venda de 20 empresas estatais no período de 1981 a 1984. Embora esse marco jurídico tenha sido mantido no Decreto 91.991/85 e reforçado pelo Decreto 95.886/88 durante o Governo Sarney, balizando as privatizações no período de 1985-1989, apenas no Governo Collor o processo de privatização assumiu o centro do debate político nacional.

Assim é que a Medida Provisória 151/90 extinguiu diversas entidades da Administração Pública federal e a Medida Provisória 155/90 instituiu o Plano Nacional de Desestatização - PND. Almeida identifica no Governo Collor, particularmente na MP 155/90 transformada na Lei 8.031/90, as seguintes rupturas com o padrão então vigente de privatização: inserção em um processo mais amplo de reforma do Estado; liberdade para a iniciativa privada e saneamento das contas públicas, tendo em mira o diagnóstico da ineficiência e gigantismo estatal; e ausência de limitação quanto a empresas passíveis de inclusão no PND, salvo a Petrobrás.

A despeito do *impeachment*, o processo de privatização continuou no Governo Itamar Franco, com algumas inovações: incremento da participação legislativa e substituição de “moedas podres” nos leilões de empresas por moeda corrente com percentual destinado a obras sociais. (ALMEIDA, 2010).

Embora, como afirma Bresser Pereira, não tenha sido objeto de debate nas eleições de 1994, mas coerente com o discurso de despedida do Senado Federal em dezembro do mesmo ano quando anunciou o fim da Era Vargas (CARDOSO, 1994), em agosto de 1995 o Presidente Fernando Henrique Cardoso enviou ao Congresso proposta

de reforma administrativa, seguindo-se a publicação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado com as diretrizes que orientariam a transformação da Administração Pública brasileira de burocrática em gerencial.

O projeto, veiculando a orientação presente na Terceira Reforma Administrativa, era limitar as funções do Estado como produtor de bens e serviços e mesmo como regulador, com a ampliação das funções de financiamento de atividades envolvendo externalidades ou direitos humanos básicos na competitividade internacional das indústrias locais. Para tanto, na concepção do Plano, era fundamental identificar inicialmente quatro setores na configuração dos Estados modernos: núcleo estratégico, atividade exclusiva, serviço não exclusivo e produção de bens e serviços para o mercado. (BRESSER PEREIRA, 1998b, p. 23).

O núcleo estratégico era composto pelo centro do poder político, na qual se definem as leis, as políticas e, em última instância, o respectivo cumprimento, formado pelo Parlamento, pelos Tribunais, pelo chefe do Poder Executivo, ministros/secretários e pela alta administração em geral. Embora a lógica gerencial, na concepção do Plano, deva alcançar toda a administração, no núcleo estratégico deve permanecer características da burocracia, pois a eficácia é mais relevante que a eficiência, legitimando a estabilidade dos servidores e a propriedade estatal.

Já a atividade exclusiva envolvia também o poder do Estado, mas na perspectiva do cumprimento e financiamento e era composto pelas Forças Armadas, polícia, arrecadação de impostos, agências de fomento e controle dos serviços sociais e de seguridade social. Aqui, a Administração Pública deveria ser descentralizada, com controle conjunto da sociedade e do governo e propriedade também estatal, mas permitido o contrato de gestão.

No programa da Reforma, o serviço não exclusivo é aquele que o Estado prestaria sem envolver o poder extroverso, podendo ser fornecido pelo setor privado e pelo setor público não estatal, compreendendo educação, saúde, cultura e pesquisa científica. O desempenho seria realizado por organizações sociais descentralizadas, autorizadas a receber dotação orçamentária e formalizar com o núcleo estratégico contratos de gestão envolvendo recursos de pessoal, materiais e financeiros, além de indicadores qualitativos e quantitativos de desempenho.

A atividade de produção de bens e serviços, ainda segundo o Plano, seria exercida pelas empresas cuja propriedade deveria ser privada quando o mercado pudesse controlar as empresas comerciais, deixando ao Estado a atuação por meio de

agências reguladoras, como consequência da Administração Pública Gerencial, pauta pela busca da eficiência numa administração ótima. (CARDOSO, 2007, p. 53).

Esse foi, então, o eixo da Terceira Reforma Administrativa, quando o Estado na condição de mero regulador deveria atuar estritamente na política social e o investimento econômico deveria ser exclusivo do setor privado, ante o prejuízo ao desenvolvimento com o monopólio estatal das utilidades públicas, não estimulante de investimento e comprometedor da produtividade e da qualidade dos serviços. Já a privatização do setor econômico público serviria para democratizar a propriedade privada e evitar a monopolização. (ABUL-EL-HAJ, 2005).

4 Administração Pública sob nova gerência

Para Abul-El-Haj (2005), no Estado Regulador da Terceira Reforma a lógica gerencial é vista, portanto, como modernização da Administração Pública clássica de modo a assegurar autonomia financeira e administrativa na prestação de serviços, sendo caracterizada pela flexibilidade, contratualização e fixação de metas de controle, conforme a lógica da empresa privada, voltada para o resultado. As atribuições do Estado são divididas em exclusivas de regulamentação, fiscalização, fomento, segurança pública e seguridade social básica, e, por oposição, não exclusivas, abertas ao setor privado via privatização (transferência de propriedade), terceirização (contratação de empresas para serviços auxiliares e de apoio) ou publicização (transformação de ente estatal em privado). (ABUL-EL-HAJ, 2005).

Abrúcio situa o início da teoria do *managerialism* nos Estados Unidos da América, quando no séc. XIX foi publicada a obra “The study of administration” de Woodrow Wilson, embora tenha sido amplamente efetivada na Grã-Bretanha no governo conservador de Margaret Thatcher com a migração das técnicas gerenciais do setor privado ao setor público. Nada obstante, acentua, o modelo gerencial, embora consensual quando dirigido contra o Estado racional-legal e burocrático weberiano, não se mostra completamente coerente, tampouco apresenta um único padrão para todos os países, variando propostas, interesses antagônicos e valores em jogo. (ABRÚCIO, 1998).

Para Kettl, a reforma via *managerialism* se dirige, de fato, contra a tradicional hierarquia burocrática e seus procedimentos baseados em regras e rigidez, voltada à própria conveniência e ao controle, autorreferente. Ideias como qualidade total, “deixem

o gerente gerenciar” ou “faça o administrador administrar”, reengenharia de negócios com foco nos usuários/consumidores e nos concorrentes e ênfase no processo e não na estrutura organizacional surgem e ganham força não apenas na linguagem administrativa mas principalmente na gestão governamental. Daí, a diretriz da reforma de década de 80 no sentido de redução do tamanho, diminuição de custos, agilização e eficiência do Estado, com medidas de reestruturação alcançando limitação das dimensões do setor público, privatização, descentralização para governos subnacionais, desconcentração no governo central que passa a contar com novas atribuições e uso de mecanismos típicos de mercado.

Trata-se da administração pública baseada no desempenho, com planejamento estratégico fixando: a missão, considerada como a própria razão de ser da unidade prevista na lei e na cultura organizacional; as metas, definidas pelos formuladores de políticas a partir da missão; objetivos, com o escopo de permitir o trânsito entre as metas gerais amplas e vagas para a execução específica, que orienta a ação dos escalões intermediários para satisfação do usuário ou consumidor final do serviço; aferição da produção, baseada em indicadores específicos e claros e que mede o progresso na direção dos objetivos, como o volume; aferição de resultados, identificada com a medição do avanço dos programas na solução dos problemas, comparando resultados e metas. Em suma, a avaliação de desempenho, base essencial da reforma gerencial do serviço público, procura estabelecer a eficiência do investimento em termos de resultados. (KETTL, 1998).

Quanto ao gerencialismo implantado pelo novo Governo inglês eleito em 1979, Jenkins, por sua vez, ressalta entre outras iniciativas tomadas à época o propósito de deixar clara a responsabilidade e a autoridade, enfatizando a delegação de decisões ao nível mais efetivo; de introduzir sistemas de informação gerencial nos departamentos de Estado; de terceirizar e implantar a competição entre servidores locais e o setor privado conforme um contrato de menor custo; e de multiplicar as formas de administração de pessoal (JENKINS, 1998). Abrúcio destaca, porém, que o gerencialismo inglês vem-se transformando desde a implantação, indo de um gerencialismo puro, passando pela fase do *consumerism* e chegando, por fim, na etapa *public service orientation*, fundada na *accountability*/equidade que vê o usuário como cidadão.

Assim, o gerencialismo puro, com os principais objetivos de reduzir custos e aumentar produtividade, porque relacionados ao projeto de retração do Estado, resultou realmente na privatização, desregulamentação, devolução de atividades à iniciativa

privada ou à comunidade e tentativa constante de reduzir gastos. Nesse modelo, ganha destaque: a definição clara de responsabilidades de cada funcionário e dos objetivos organizacionais; a consciência maior do valor dos recursos públicos (*value money*), maximizando a relação financeira entre os recursos e gastos; a delegação de autoridade aos funcionários (*empowerment*); a lógica empresarial; e a separação entre política e administração.

Diante das críticas feitas comumente a esse modelo (subestimação do conteúdo político da administração pública e dificuldade de mensurar eficiência e desempenho diante dos valores como equidade e justiça), o gerencialismo puro caminhou na direção do *consumerism*, com as seguintes propostas para tornar o poder público mais leve, ágil e competitivo: descentralização administrativa, reforço da delegação, competição entre organizações públicas e contratualização na execução. Esse modelo, contudo, também não está imune a críticas, ao equiparar consumidor de bens no mercado com a relação mais complexa do usuário de serviço público, que envolve compulsoriedade em alguns casos e a perspectiva da equidade, afetada pelo grau de organização dos destinatários do serviço e pela competição entre os equipamentos sociais.

Já a proposta do *Public Service Orientation* - PSO explora as lacunas do modelo gerencial inicial sem descartá-lo e enfatiza as noções de *accountability*, transparência, participação política, equidade e justiça, com uma visão de descentralização diversa do gerencialismo puro (instrumento de eficácia) e do *consumerism* (escolha do usuário), sem configurar um modelo totalmente completo. A proposta é aperfeiçoar as noções anteriores de qualidade, avaliação de desempenho, flexibilidade gerencial e planejamento estratégico, saindo a competição para dar lugar a cooperação entre órgãos públicos na busca do resultado global do serviço e aproveitando a noção de cidadania coletiva, que usa a esfera pública como espaço de participação e aprendizagem. Contudo, indica-se como pontos negativos dessa orientação a ênfase no poder local em prejuízo de uma coordenação nacional do serviço público e de uma estratégia de redução das desigualdades regionais, além da complexidade do mundo contemporâneo que exige solução abrangente e articulada. (ABRÚCIO, 1998).

5 No caminho havia uma Constituição: a alteração do marco regulatório

A adoção, porém, de uma Constituição Dirigente (CANOTILHO, 1994) pela Assembléia Nacional Constituinte no período de 1987-1988 exigiu um amplo processo

de alteração constitucional para que a lógica empresarial presente na Terceira Reforma Administrativa virasse realidade. Em verdade, conforme Bresser Pereira, o fracasso do projeto de reforma do Governo Collor centrada extinção de órgãos e entidades administrativos e de demissão de funcionários ocorreu principalmente pela falta de amparo jurídico. (BRESSER PEREIRA, 1998b).

Realmente, na concepção do Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado, a Constituição Federal de 88 implicou “um retrocesso burocrático sem precedentes”, ao promover “o engessamento do Estado” quando unificou regras do núcleo estratégico e das atividades não exclusivas e de fornecimento de bens e serviços; eliminou a autonomia do Executivo para reestruturar órgãos públicos; fixou o regime jurídico único para os servidores públicos; e retirou da administração indireta a flexibilidade operacional quando vinculou autarquias e fundações às mesmas regras da administração direta. (BRASIL, 1995).

A implantação da Administração Gerencial, portanto, tornou imperiosa a alteração no marco regulatório constitucional e legal. Em razão disso, uma sucessão de Emendas Constitucionais, seguidas de leis regulamentadoras, alterou o aparelho estatal, conferindo roupagem jurídica às diretrizes da Terceira Reforma Administrativa.

Nessa linha, a Lei 8.987/95, ao disciplinar a concessão de serviços públicos, submeteu as concessões a licitações públicas, extinguiu o monopólio estatal das utilidades públicas e permitiu investimentos privados.

A Emenda Constitucional 6/95 alterou a disciplina do setor elétrico para afastar a exigência de capital nacional, bastando a constituição da empresa sob leis brasileiras e sede e administração no país. A partir daí, a Lei 9.074/95 diferenciou as atividades de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, concentrando a atuação estatal na primeira e transferindo ao setor privado a transmissão e a distribuição, sendo criada a Agência Nacional de Energia Elétrica pela Lei 9.427/96.

Já a Emenda Constitucional 7/95 permitiu que lei ordinária estabelecesse condições para que a atividade de transporte de mercadorias por meio de cabotagem e na navegação interior pudesse ser realizada por embarcações estrangeiras. Tarefa da Lei 9.432/97, disciplinando a ordenação do transporte aquaviário, embora a Agência Nacional de Transportes Aquaviários – Antaq tenha sido criada pela Lei 10.233/2001.

A Emenda Constitucional 8/95 abriu caminho para a privatização do Sistema Telebrás ao extinguir o monopólio estatal das telecomunicações com previsão expressa de um órgão regulador. O fim do monopólio foi regulamentado, então, pela Lei

9.472/97, que eliminou a atuação estatal provedora de serviços, passando à condição de regulador da atividade econômica por meio da Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel.

Por sua vez, a Emenda Constitucional 9/2005 autorizou a contratação de empresas públicas e privadas para exploração, produção, refino, exportação, importação e transporte de petróleo, atividades antes reservados à Petrobrás. Com isso, a Lei 9.478/97, conhecida como Lei do Petróleo, revogou expressamente a emblemática Lei 2.004/53, decorrente da Campanha “O Petróleo é Nosso” e um dos símbolos da Era Vargas que assegurava o monopólio da exploração, bem como a Lei 2.004/63, que estabelecia o monopólio da comercialização interna e externa, instituindo também a Agência Nacional de Petróleo - ANP.

A Emenda Constitucional 20/98 alterou profundamente o sistema de previdência da Administração Pública para, em linhas gerais, estabelecer as mesmas regras do Regime Geral de Previdência Social, próprio do setor privado.

Porém, no tocante a adoção do modelo gerencial a modificação constitucional mais considerável e intensa foi a Emenda Constitucional 19/98, que alterou o regime, os princípios e regras da Administração Pública conformada pela Constituição de 88.

Realmente, a Reforma Administrativa incluiu expressamente como princípio da Administração Pública a eficiência, adotando parâmetros mais flexíveis na gestão administrativa, ao eliminar o regime jurídico único para os servidores estatutários. Nessa linha, fixou a acessibilidade de cargos, empregos e funções aos estrangeiros; ampliou a possibilidade de perda da estabilidade dos servidores nomeados por concurso, incluindo na hipótese a avaliação periódica de desempenho; a realização de concurso público conforme a natureza e complexidade do cargo ou emprego; a participação do usuário na administração pública, prevendo reclamação de usuários, avaliação periódica da qualidade, acesso a registros e informações administrativos e a representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função.

Mais: possibilitou a ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades mediante contrato, com fixação de metas de desempenho, prazo de duração, controles e critérios de avaliação, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes e remuneração do pessoal. Determinou também que fossem mantidas escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, impondo a participação nos cursos oferecidos como requisito para a promoção na carreira.

Tampouco desprezou a Emenda Constitucional 19/98 a lógica de redução de custos, presente no início da implantação do gerencialismo inglês, ao determinar que a lei regulamentasse a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade. Além disso, possibilitou a demissão de servidores estáveis quando a despesa de pessoal excedesse limites e prazos estabelecidos em lei complementar, o que foi regulamentado pela Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000).

Seguiu-se, então, a Lei 9.637/98 dispondo sobre as condições para enquadramento como entidades de organizações sociais, criando o Programa Nacional de Publicização, com extinção dos órgãos e entidades e a absorção das respectivas atividades por organizações sociais. Já a Lei 9.790/99 regulamentou a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e disciplinou a elaboração do termo de parceria.

6 A hora e a vez do Poder Judiciário: a criação do CNJ

A despeito das críticas ao ideário da Terceira Reforma Administrativa implantada no governo anterior (BIONDI, 2003; SANTOS, 2000) durante o Governo Lula diversos itens da agenda e da reagenda do Consenso de Washington foram implantados, seguindo a lógica gerencial.

Nesse aspecto, sintomática a aprovação da Emenda Constitucional 40/2003, que, alterando o art. 192 da Constituição Federal, revogou o parágrafo terceiro que vedava juros reais superiores a 12% ao ano com mandamento de criminalização por usura no caso de descumprimento. No mesmo sentido, a Emenda Constitucional 41/2003, que promoveu nova reforma da previdência dos servidores públicos, tendo como questão central a possibilidade de incidência de contribuição sobre os proventos de aposentadorias e pensões e o reforço na uniformidade com o regime geral da previdência.

Também a Lei 11.709/2004, que, inspirada na experiência inglesa de Administração Gerencial, regula a parceria público-privada na contratação de serviços ou empreendimentos públicos e permite a colaboração, o investimento privado e o

compartilhamento de riscos em atividades de segurança pública, habitação, saneamento básico e infraestrutura viária ou elétrica.

É nesse contexto que a Reforma do Judiciário é tratada como prioridade do Poder Executivo, sendo criada no início do mandato presidencial uma secretaria com a função de articular iniciativas, elaborar propostas, induzir mudanças e, principalmente, participar do debate sobre a reforma. Na Secretaria de Reforma do Judiciário, o plano de trabalho era conhecer o seu funcionamento de modo a apontar dificuldades e experiências bem-sucedidas de gestão (*best practices*) e fornecer indicadores de eficiência, produtividade e qualidade, parâmetros inegáveis do gerencialismo.

Assim, o alvo principal identificado foi a gestão, prevendo-se novas tecnologias, desburocratização, padronização de procedimentos racionais, simplificação de sistemas, capacitação de pessoal e apoio a projetos de financiamento de modo a tornar o Poder mais eficiente e ágil. Contudo, foi considerada como inadiável a mudança da Constituição para completar a reforma e, entre as propostas apresentadas com tal objetivo, a criação de um órgão de controle externo do Poder Judiciário foi declarada como uma das condições fundamentais para maior transparência e fiscalização. (RENAULT, 2004; 2005).

O Governo Lula aproveitou então a PEC 96-A/92 que se encontrava parada no Senado no início do mandato, após ser retomada com a CPI do Judiciário de 1999 e aprovada na Câmara no ano de 2000.

Para Melo Filho, em linhas gerais o projeto, acolhendo a verticalização e a concentração, assim como já realizada em outros países latino-americanos, coincidia com o Documento Técnico 319, diagnóstico do Banco Mundial sobre o Judiciário na América Latina e Caribe. No texto de 1996, elaborado com o manifesto propósito de reforma, constava que a alteração econômica operada na região exigia um bom funcionamento do Poder Judiciário, considerando como tal a observância do dever de interpretar e aplicar a lei de forma eficiente e previsível, ser transparente e fomentar um lugar propício ao comércio, financiamento e investimento, preservando os direitos de crédito e o direito de propriedade. O documento previa ainda a criação de um órgão centralizado destinado a realizar o controle externo por meio de atribuições administrativas, disciplinares e avaliativas de desempenho, com participação de magistrados, promotores, cidadãos, advogados e integrantes do Executivo. (MELO FILHO, 2003).

É a mesma opinião de Freitas, que identificou nas propostas do Banco Mundial uma Reforma do Judiciário para o mercado, de modo a reduzir o fator de risco dos investidores privados. Para a autora, o resultado da Reforma do Judiciário, notadamente a criação de controle administrativo centralizado e de súmula vinculante, demonstrou que a Emenda Constitucional 45/2004 – EC 45/2004 acolheu diretrizes presentes em relatórios da instituição financeira internacional. (FREITAS, 2005).

De fato, como visto, a Reforma do Judiciário era elencada como um dos itens da reagenda do Consenso de Washington, cujo ideário foi amplamente recomendado por instituições financeiras sediadas nos Estados Unidos aos países da América Latina. Entre as medidas recomendadas, um órgão central de controle.

O desiderato foi, então, cumprido com a EC 45/2004 instituindo o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, com atribuição de órgão central de fiscalização da atuação administrativa e financeira e de cumprimento dos deveres funcionais dos juízes. Para tanto, estabeleceu a Emenda entre as atribuições expressas: receber e conhecer das reclamações, sem prejuízo da competência disciplinar e correccional dos tribunais, podendo revisar e avocar processos disciplinares e fixar pena; elaborar periodicamente relatório estatístico sobre a atuação judicial e propor medidas pertinentes; e comunicar anualmente ao Congresso Nacional a situação do Poder Judiciário.

Para Sena *et alli* a Reforma do Judiciário resultante da EC 45/2004 se encaixa plenamente no processo de modificação do aparelho de Estado porque vinculada à substituição do modelo burocrático pelo gerencial, destacando-se a função do Conselho Nacional de Justiça na realização da tarefa. Esses autores identificam então as seguintes diretrizes de atuação desse órgão administrativo: planejamento estratégico, controle e proposição de políticas judiciárias e modernização tecnológica. Para cumprimento das diretrizes, o CNJ lançou um plano de metas de eficiência, produtividade e qualidade no Judiciário, identificadas ora com eficácia, ora com eficiência, ora com ambas. (SENA *et al.*, 2012).

Realmente, a atuação do CNJ tem refletido inegavelmente a lógica da Administração Gerencial, seja na perspectiva do gerencialismo puro, seja na dimensão *consumerism*, seja no aspecto da *public service orientation*, sendo emblemática a fixação de metas.

Criadas inicialmente com o propósito declarado de nivelamento no Segundo Encontro Nacional do Judiciário em 2009, as dez metas iniciais foram assim estabelecidas: planejamento estratégico plurianual mínimo de cinco anos convergente

com objetivos do Poder Judiciário; identificação e julgamento de todos os processos judiciais distribuídos até 31 de dezembro de 2005; informatização de todas as unidades judiciárias e interligação ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores; informatização e automatização da distribuição de todos os processos; implantação do sistema de gestão eletrônica da execução penal e de mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias; capacitação em gestão de pessoas e de processos de trabalho com gerenciamento de rotinas; acessibilidade das informações processuais na rede mundial de computadores; cadastramento dos magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações; implantação do núcleo de controle interno; e início do processo judicial eletrônico.

A partir daí, outros encontros nacionais atualizaram as metas periodicamente, estabelecendo novos parâmetros, prioridades, programas e até diferenciação por segmento de Justiça. No encontro ocorrido 2013, além da atualização das metas para 2014, foram estabelecidos macro-desafios do Poder Judiciário para um período mais longo prazo, 2015-2020, além de dispensar o acompanhamento direto do CNJ em seis metas, permitindo a cada tribunal centrar esforços naquelas de maior demanda regional. (BRASIL, 2014b).

Mas não é só no estabelecimento de metas que se nota a influência do gerencialismo. Há nítido foco em resultados quantitativos na perspectiva clara de estimular a competição entre os órgãos do Poder Judiciário.

No ponto, é emblemática a publicidade conferida, por exemplo, à lista de desempenho das metas de 2010, com explícito ranqueamento. De início, a informação institucional estampou a seguinte manchete: “TRT 14 é o campeão nacional das Metas do Judiciário”, noticiando que o órgão foi o primeiro colocado no ranking nacional das Metas de 2009, ao alcançar 100%, apontando outros quatro tribunais e respectivos percentuais de cumprimento. Não sem razão, o ranking final das metas 2009 foi apresentado durante o encerramento de um *Workshop*. (BRASIL, 2010).

Outro exemplo significativo foi o chamado processômetro, instituído para acompanhamento da Meta 2 do ano 2009. Na ocasião, o Conselho Nacional de Justiça divulgou amplamente um contador digital de julgamento dos processos incluídos na meta, realçando na página eletrônica oficial que as informações acerca do cumprimento eram atualizadas a cada dois segundos, com campo específico para “Tribunais Pendentes” e busca separada por segmentos da Justiça. (BRASIL, 2009).

A lógica gerencial, contudo, não é exclusiva do Conselho Nacional de Justiça, sendo adotada pelos próprios tribunais e conselhos. Nesse sentido, o Tribunal Regional Federal da 5ª Região noticiou recentemente o resultado de uma pesquisa de satisfação realizada pelo Conselho da Justiça Federal, informando que a 5ª Região encerrou o primeiro semestre de 2014 com resultados positivos: melhor desempenho no cumprimento das metas do CNJ e segundo lugar na pesquisa realizada por aquele Conselho, intitulada “Sempre pode melhorar... e sua opinião fará diferença”, com 66% de satisfação. O informe registrou que o levantamento foi realizado com o objetivo de promover melhorias e traçar estratégias para a evolução nos aspectos de atendimento, acessibilidade, tempo médio de duração dos processos, transparência e segurança judicial, sendo respondida por diferentes usuários. (BRASIL, 2014a).

Em outro viés marcadamente competitivo, tem-se o Prêmio Innovare, iniciativa de uma entidade não governamental que identifica e dissemina práticas consideradas boas e é apoiada pelo Conselho Nacional de Justiça. Criado em 2004 e catalogando mais de três mil práticas até 2012, naquele ano os interessados puderam concorrer em seis categorias (Tribunal, Juiz individual, Advocacia, Ministério Público e Defensoria Pública), com previsão de prêmios no valor de R\$ 50.000,00. Posteriormente, o prêmio em dinheiro foi extinto (INSTITUTO INNOVARE, 2014).

Nada obstante, o *managerialism* no Judiciário não se apresenta como modelo sistemático e coerente, sendo até emblemática nesse ponto a própria criação do Conselho Nacional de Justiça como órgão centralizado de uniformização administrativa e financeira e formulador e fiscalizador de políticas públicas judiciárias, o que foi considerado constitucional na ADI 3367 pelo Supremo Tribunal Federal em razão do caráter nacional do Poder Judiciário, mas em prejuízo evidente da cláusula constitucional da autonomia dos Tribunais. (BRASIL, 2005).

Mesmo Kuczynsky, defensor do órgão central de qualidade no Poder Judiciário como item do Consenso de Washington Ampliado, aponta como questão-chave da Administração Pública latino-americana a necessidade contrária, a descentralização, diante da longa tradição de governo local fraco, com maior parte da atribuição decisória concentrada na capital, de forma rígida e ineficaz. Em igual sentido, aponta Kettl, para quem a reforma gerencial adotou como tática fundamental de alteração da estrutura do setor público a delegação de poder, entendida como transferência da capacidade decisória de níveis superiores para os níveis inferiores. (KUCZYNSKY, 2004; KETTL, 1998).

7 Concluindo para além de uma mensagem eletrônica

Não há dúvida portanto que a Reforma do Aparelho de Estado no Brasil é resultado da agenda do Consenso de Washington propondo menos Estado, ainda que seus principais formuladores recusem a identificação completa com o programa conservador e neoliberal implantado sobretudo na década de 80 nos Estados Unidos e na Inglaterra.

Como resultado no plano constitucional, seja na proposta original (agenda), seja na proposta ampliada (reagenda), com métodos furtivos, oportunistas, de lua-de-mel, cultivando aliados ou traindo apoiadores iniciais, o ideário do Consenso atingiu a Constituição Dirigente de 88 com um intenso processo de alteração no propósito de implantar uma Administração Pública gerencial.

Embora o início do abandono da Administração Burocrática tenha iniciado com a Segunda Reforma Administrativa, o certo é que o gerencialismo e respectivas variantes foram amplamente acolhidos na Reforma Administrativa da Emenda Constitucional 19/98, com a transformação das diretrizes do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado em regras e princípios constitucionais, e na Reforma do Poder Judiciário da Emenda Constitucional 45/04, criando o Conselho Nacional de Justiça.

No primeiro caso, diante da intensidade das mudanças realizadas, como um modelo sistematicamente planejado. No segundo, como tendência, ainda em construção, mas que se revela presente mais e mais no dia-dia do Poder Judiciário brasileiro, superando a condição de mero convite eletrônico em um curso de capacitação gerencial.

Referências

ABUL-EL-HAJ, Jawdat. **Da Era Vargas à FHC: transições políticas e reformas administrativas.** Revista de Ciências Sociais, vol. 37, nº 1/2, p. 35-51, 2005. Disponível em: <http://www.rcs.ufc.br/edicoes/v36n12/rcs_v36n12a3.pdf>. Acesso em 24 abr. 2014.

ALMEIDA, Monica Piccolo. **Reformas Neoliberais no Brasil: A Privatização nos Governos Fernando Collor e Fernando Henrique Cardoso.** 2010. 427 págs. Tese -

Universidade Federal Fluminense. Niterói. Disponível em: <<http://www.historia.uff.br/stricto/td/1263.pdf>>. Acesso em 14 Maio 2014.

BELTRÃO, Hélio. **Descentralização e Liberdade**. 3 ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2002.

BIONDI, Aloysio. **O Brasil Privatizado**: um balanço do desmonte do Estado. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Brasília, nov. 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Processômetro vai informar andamento da Meta 2 a cada dois segundos**. Agência CNJ de Notícias. Brasília, 2 set. 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=15187:processometro-vai-mapear-julgamentos-de-crimes-contra-a-vida&catid=223:cnj&Itemid=583>. Acesso em 14 jul. 2014.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **TRT 14 é o campeão nacional das Metas do Judiciário**. Agência CNJ de Notícias. Brasília, 10 set. 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/transparenciacnj/licitacoes-e-contratos/compras/482-rodape/gestao-planejamento-e-pesquisa/gestao-e-planejamento>>. Acesso em 14 jul. 2014.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 5ª Região. **TRF 5 fica em 2º lugar na Pesquisa de Satisfação realizada pelo CJF**. Divisão de Comunicação Social do TRF5. Recife, 16 jun. 2014. Disponível em: <http://www.trf5.jus.br/index.php?option=com_noticia_rss&view=main&article-id=aHR0cDovL3d3dy50cmY1Lmp1cy5ici9ub3RpY2lhc3R58zNzA4>. Acesso em 13 jul. 2014a.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Gestão e Planejamento**. Brasília. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/transparenciacnj/licitacoes-e-contratos/compras/482->

rodape/gestao-planejamento-e-pesquisa/gestao-e-planejamento>. Acesso em 14 jul. 2014b.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade 3367**. Rel. Ministro Cezar Peluso. Brasília, 13 mar. 2005. Disponível em: <<http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=363371>>. Acesso em 29 jul. 2014.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Orgs). **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998a, p. 237-270.

_____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Orgs). In: **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998b, p. 21-38.

BRÚCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Orgs). In: **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998, p. 171-199.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. **Constituição Dirigente e Vinculação do Legislador**: contributo para a compreensão das normas constitucionais programáticas. Coimbra: Coimbra, 1994.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Discurso de despedida do Senado Federal**: filosofia e diretrizes de governo. 14 dez. 1994. Diário do Congresso Nacional [da República Federativa do Brasil]. Brasília, DF, 15 dez. 1994. Seção II, p. 9185-9197.

CARDOSO, Henrique Ribeiro. **Controle Jurídico da Legitimidade da Atividade Regulatória Normativa**. 2007. 333 págs. Tese - Universidade Gama Filho. Rio de Janeiro. Disponível em:

<<http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp041800.pdf>>. Acesso em 24 abr. 2014.

FREITAS, Graça Maria Borges de. **A reforma do Judiciário, o discurso econômico e os desafios da formação do magistrado de hoje**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região, Belo Horizonte, v. 42, n. 72, p. 31-44, jul./dez. 2005. Disponível em <http://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev_72/Graca_Freitas.pdf>. Acesso em 01 Maio 2014.

HAYEK, F. A. **O caminho da servidão**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1994.

INSTITUTO INNOVARE. **Há 10 anos valorizando a Justiça**. Disponível em <<http://www.premioinnovare.com.br/institucional/o-premio/>>. Acesso em 28 jul. 2014.

JENKINS, Kate. A reforma do serviço público no Reino Unido. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Orgs). In: **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998, p. 201-213.

KETTL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Orgs). In: **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998, p. 75-121.

KUCZYNSKY, Pedro-Pablo. Montando o palco. KUCZYNSKY, Pedro-Pablo; WILLIAMSON, John (Orgs.). In: **Depois do Consenso de Washington: retomando o crescimento e a reforma na América Latina**. São Paulo: Saraiva, 2004a, p. 18-27.

_____. Reformando o Estado. KUCZYNSKY, Pedro-Pablo; WILLIAMSON, John (Orgs.). In: **Depois do Consenso de Washington: retomando o crescimento e a reforma na América Latina**. São Paulo: Saraiva, 2004b, p. 28-41.

MELO FILHO, Hugo Cavalcanti. **A reforma do Poder Judiciário Brasileiro: motivações, quadro atual e perspectivas**. Revista CEJ, Brasília, n. 1, p. 79-86, abr./jun. 2003. Disponível em:

<<http://www2.cjf.jus.br/ojs2/index.php/revcej/article/viewFile/551/731>>. Acesso em: 30 abr. 2014.

NAVIA, Patricio; VELASCO, Andrés. As Reformas Políticas de Segunda Geração. In: KUCZINSKI, Pedro-Pablo; WILLIAMSON, JOHN (Orgs). In: **Depois do Consenso de Washington**: retomando o crescimento e a reforma na América Latina. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 232-267.

RADAR EXECUTIVO. Projetos de Educação Corporativa. Disponível em: <<http://www.radarexecutivo.com.br/>>. Acesso em 20 jun. 2014.

RENAULT, Sérgio. **O governo Lula e a reforma do judiciário**. Teoria e Debate. Edição 126 Julho/2014 Edição 57 11 março 2004. Disponível em: <<http://www.teoriaedebate.org.br/materias/nacional/o-governo-lula-e-reforma-do-judiciario#sthash.QVzMOPYR.dpuf>>. Acesso em 14 jul. 2014.

_____. **A Reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal**. Revista do Serviço Público. Brasília, vol. 56, n. 2, abr./jun. 2005. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2564>. Acesso em 20 jul. 2014.

SANTOS, Luis Alberto dos. **Agencificação, Publicização, contratualização e controle social**: possibilidades no âmbito da reforma do aparelho do Estado. Brasília: DIAP, 2000. Disponível em: <http://www.diap.org.br/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=217&view=finish&cid=144&catid=25>. Acesso em 18 abr. 2014.

SENA, Gabriel Astoni; SILVA, Edson Arlindo; LUQUINI, Roberto de Almeida. **A Reforma do Poder Judiciário no Brasil**: uma análise a partir do modelo gerencial. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 14, n. 33, agosto de 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p68>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

WILLIAMSON, John. Nossa agenda e o Consenso de Washington. KUCZYNSKY, Pedro-Pablo; WILLIAMSON, John (Orgs.). In: **Depois do Consenso de Washington**:

retomando o crescimento e a reforma na América Latina. São Paulo: Saraiva, 2004a, p. 281-291.

_____. Uma agenda de trabalho para retomar o crescimento e as reformas. KUCZYNSKY, Pedro-Pablo; WILLIAMSON, John (Orgs.). In: **Depois do Consenso de Washington**: retomando o crescimento e a reforma na América Latina. São Paulo: Saraiva, 2004b, p. 1-17.