



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

VIVECA WOLFOVITCH

**O IMPACTO DA MODERNIZAÇÃO GERENCIAL DO PODER
JUDICIÁRIO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA**

Salvador
2010

VIVECA WOLFOVITCH

**O IMPACTO DA MODERNIZAÇÃO GERENCIAL DO PODER
JUDICIÁRIO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA
BAHIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Administração, Universidade Salvador -
UNIFACS, como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira
Monteiro.

Salvador
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Wolfovitch, Viveca

O impacto da modernização gerencial do poder judiciário no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia./ Viveca Wolfovitch. – Salvador, 2010.

98 f: il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Regulação da Indústria de Energia, 2009.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

1. Empresas modernização. 2. Balanced Scorecard - Administração estratégica. 3. Poder Judiciário – Bahia. I. Monteiro, Augusto de Oliveira, orient. II. Título.

CDD: 658.4063

VIVECA WOLFOVITCH

O IMPACTO DA MODERNIZAÇÃO GERENCIAL DO PODER
JUDICIÁRIO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Augusto de Oliveira Monteiro - Orientador _____
Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA
Universidade Salvador - UNIFACS

Sergio Haje Fialho _____
Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA
Universidade Salvador - UNIFACS

José Antonio Goes de Pinho _____
Doutorado em Planejamento Regional pela Universidade de Londres - *The London School of Economics and Political Science (LSE)*
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Salvador, 06 de abril de 2010.

Dedico este trabalho a todos os que colaboraram durante o período desta minha jornada acadêmica. Em especial, meu marido Jorge e meus filhos Sophia, Natália e Gabriel.

Agradecimentos especiais àqueles que contribuíram para a realização deste meu sonho:

Meu professor **Dr. Augusto de Oliveira Monteiro** pela paciência e profissionalismo na condução da sua orientação;

Desembargadora Silvia Zarif pelo apoio e confiança depositados em mim, além da admiração por sua luta incansável por um Judiciário ideal que foi decisivo para conclusão desta dissertação;

Meu marido **Dr. Jorge Cajazeira** pela revisão metodológica e verificação da consistência teórica;

Minha filha **Sophia Wolfovitch** pela revisão ortográfica e análise gramatical;

Todos os que contribuíram com seus depoimentos e entrevistas disponibilizando seu tempo, vivências e descobertas e fazendo que este trabalho se vestisse de significados.

“Justiça tardia não é Justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”.
Ruy Barbosa (1849 – 1923).

RESUMO

O Poder Judiciário brasileiro passa por momentos delicados e complexos. Por um lado, existe uma crise institucional que leva a um descrédito da sociedade quanto à capacidade de se fazer justiça. De outro, um surto de procura ao Judiciário devido ao ganho de liberdades e direitos com a Constituição de 1988, o que leva a um estrangulamento dos Tribunais com consequente aumento da morosidade processual. Em linha com a reforma gerencial do Estado que migra de um modelo burocrático para um gerencial, buscando similaridade aos padrões empresariais, o Poder Judiciário propôs uma mudança que se inspira nos princípios da Qualidade e na gestão da Estratégia para dar respostas aos seus problemas. Este trabalho analisa como esse processo de modernização tem evoluído à luz dos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade, em especial seus fundamentos e itens para avaliação das estratégias e planos. Os resultados obtidos com a aplicação da metodologia de Estudo de Caso sobre a modernização do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia apontam para avanços nos principais indicadores de desempenho decorrentes da adoção de enfoques gerenciais mais avançados, embora em estágio inicial de implantação.

Palavras-chave: Poder Judiciário. Reforma do Judiciário. Tribunal de Justiça da Bahia. Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*. Eficiência. Fundamentos da Excelência.

ABSTRACT

The Brazilian Judiciary is at times delicate and complex. On the one hand, there is an institutional crisis that leads to discredit from the whole society for the ability to do justice and a general sense of impunity. On the other hand, an huge growing in the demand due to the gained freedoms and rights after the 1988 Constitution, which leads to a constrain of the Courts with consequent increase in processing judgment delays. In line with the management reform of the state that migrates from a bureaucratic model to a managerial looking for similarity to industry standards, the Judiciary has proposed a reform that is rooted in the quality philosophy and management of the strategy to address the challenges. This paper analyzes how this process of modernization has evolved face the criteria of Excellence National Quality Foundation, in particular its core concepts and items to evaluate strategies and plans. The results of applying the methodology of case study on the modernization of the Court of Bahia point to progress in key performance indicators with more advanced management approaches, nevertheless an early stage of maturity.

Key-words: Judiciary. Justice. Modernization of Judiciary. Strategic Planning. Balanced Scorecard. Effectiveness. Excellence Principles.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Formas históricas de Estado	21
Figura 1 – Evolução da gestão do Judiciário	26
Figura 2 – Mapa Estratégico do Poder Judiciário.....	31
Figura 3 – Diferenças entre modelos Público e Privado	35
Quadro 2 – Os catorze pontos de Deming	38
Quadro 3 – Atuais modelos da gestão	40
Figura 4 – Critérios e fundamentos da excelência.....	45
Quadro 4 – Correlações conceituais entre os elementos da revisão bibliográfica.....	47
Quadro 5 – Projeto do Estudo de Caso.....	50
Quadro 6 – Documentos pré-selecionados para coleta de dados.....	50
Quadro 7 – Pessoas-chave para entrevistas no estudo de caso.....	51
Figura 5 – Resumo da estrutura do Poder Judiciário Estadual	55
Quadro 8 – Extinção do IPRAJ	57
Quadro 9 – Plano Diretor do TJBA versão 2007	58
Quadro 10 - Alinhamento entre o PDJ e o PEN	59
Quadro 11 - Aprimoramento dos elementos básicos da estratégia.....	61
Figura 6 - Mapa estratégico versão 2009.....	62
Quadro 12 - Macroindicadores do PDJ	63
Quadro 13 - Adesão do PDJ aos Critérios do PNQ no item Estratégias e Planos.....	66
Quadro 14 - Adesão dos enfoques do TJBA aos fundamentos da excelência do PNQ.....	68
Tabela 1 – Banco de dados das variáveis e indicadores de desempenho (fragmento)	71
Figura 7 - Correlação entre despesa total e despesa com pessoal	72
Figura 8 - Correlação entre recolhimentos com relação à despesa total da Justiça sobre o PIB baiano	73
Figura 9 – Relação computador por usuário.....	74
Figura 10 – Taxas de Congestionamento TJBA.....	75
Figura 11 – Carga de Trabalho e Taxa Congestionamento 1º Grau	77
Figura 12 – Carga de Trabalho e Taxa Congestionamento 2º Grau	77
Figura 13 - Evolução da Meta 2 no TJBA.....	78
Figura 14 – Acesso à Justiça.....	79
Figura 15 – Qualificação da demanda	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 A REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO	19
2.2 A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO	23
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA E <i>BALANCED SCORECARD</i> : CONCEITOS E MODELOS	32
2.4 MODELOS DA GESTÃO E FUNDAMENTOS DA QUALIDADE	36
2.5 RESUMO CONCEITUAL E INTERRELAÇÕES ENTRE OS CONCEITOS NUCLEARES DESTA DISSERTAÇÃO	43
3 METODOLOGIA	48
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DO TJBA	53
4.1.1 Estrutura organizacional do TJBA	53
4.1.2 Modelagem do Plano Diretor do Poder Judiciário do Estado da Bahia	56
4.1.3 Adesão do PDJ ao modelo de Planejamento Estratégico do PNQ	64
4.1.4 Adesão da gestão do TJBA aos fundamentos do PNQ	66
4.2 RESULTADOS DA EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DO TJBA	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	86
ANEXO A - Roteiro para as entrevistas	90
ANEXO B - Matriz síntese das entrevistas realizadas (fragmento)	98

1 INTRODUÇÃO

O Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), no final de 2007, avaliou 18 instituições brasileiras. O resultado não foi animador para o Poder Judiciário que não conta com a confiança de 51% da amostra pesquisada¹. Ficou evidenciado que a população brasileira não confia na sua Justiça, e, tratando-se da instância que deve zelar pelo respeito à cidadania e à dignidade, o problema se torna da maior gravidade.

O fato é que o Poder Judiciário brasileiro passa por uma fase muito difícil. Criticado como nunca, paradoxalmente, jamais foi tão procurado. Ações de massa invadem a Justiça rompendo as estruturas formais e fazendo com que todos os esforços para uma resposta adequada sejam difíceis. Para se ter uma ideia desse impacto, segundo o Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2009b), essa instituição tem uma das maiores taxas de litigiosidade do mundo: 70 milhões de processos, entre casos novos e pendentes, tramitaram no Judiciário brasileiro em 2008; 25 milhões foram ajuizados somente em 2009. No mesmo período, os magistrados brasileiros julgaram 23 milhões de processos, o que é significativo e, ao mesmo tempo, um déficit que ano a ano incrementa o estoque de processos e de cidadãos no aguardo de um Judiciário mais célere e eficiente.

Em especial, no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) com sede em Salvador, os dados apontam que em 2007 havia 4306 casos novos por 100 mil habitantes, valor que cresceu em 2008 em 15%, totalizando-se 4958. Isso corresponde a uma carga de trabalho aproximada de 4576 casos por juiz por ano neste Tribunal. Com valores assim, a taxa de congestionamento² da Justiça Estadual baiana, é aproximadamente 66,3% para 2º grau e 88,5% para o 1º grau. No Brasil, a taxa média de congestionamento no 1º grau é de 79,6%.

Em 5 de outubro de 1988 promulgava-se a nova Constituição do país, como bem definiram Rátis e Cunha Jr (2005, p.1) a “Constituição da esperança, da democracia, da felicidade, do ser humano: a Constituição cidadã”. A partir daí, o brasileiro passou a participar mais ativamente do processo político nacional, sobretudo, com o aumento das liberdades advindas da Constituição, como por exemplo, as garantias de liberdade para a imprensa e meios de comunicação, em geral. Esse aumento de participação e acesso às informações está associado às profundas transformações econômicas e sociais que ocorreram no final do século XX,

¹ O Ibope levou em conta uma amostra de 2002 indivíduos eleitores em um intervalo de confiança de 95%.

² A taxa de congestionamento é a quantidade de processos pendentes de decisões em relação ao total de processos em andamento no período (casos pendentes de julgamento somados aos casos novos).

levando a sociedade a demandar muito mais da Justiça. Como consequência, a decisão judicial está estrangulada, tornando o sistema jurisdicional lento e voltado mais para a obediência e formalidades do que para o efetivo cumprimento de direitos e obrigações.

O fim desse gargalo é de grande importância para os destinos do Judiciário brasileiro. A questão é que a melhoria de desempenho está intimamente associada a uma melhor maneira de gerir o sistema Judiciário (FREITAS, 2008). O Judiciário brasileiro é administrado pelos 27 Tribunais de Justiça, pelos cinco Tribunais Regionais Federais e pelos 24 Tribunais Regionais do Trabalho. Esses órgãos colegiados, os primeiros estaduais e do DF e os seguintes da União, gozam de autonomia administrativa e financeira (CF, art.99). Significa dizer que cada Tribunal não depende dos Tribunais Superiores ou do CNJ para promover mudanças. Tem o poder, por exemplo, de realizar concursos públicos para admissão de servidores e magistrados, organizar seus períodos de férias e licenças, promover licitações para bens e serviços, orientar construções de Fóruns e tantas outras medidas de caráter administrativo.

O fato é que os Tribunais de Justiça possuem uma estrutura administrativa ampla e significativa, comparada à de grandes empresas. A saber, o TJBA possui entre magistrados, servidores, estagiários, voluntário e pessoal contratado, cerca de 12.000 servidores que são geridos por uma mesa diretora formada por cinco desembargadores eleitos, pelos pares, entre os mais antigos e por dois anos. Ou seja, a gestão dos Tribunais de Justiça é exercida por quem tem experiência em relatar e julgar, e não em administrar. Com efeito, Freitas (2008, p. 18) afirma que “essas são coisas absolutamente distintas e um grande juiz pode ser um péssimo gestor”.

A ineficiência pública no âmbito da Justiça traz enormes prejuízos ao país: torna a prestação jurisdicional inacessível para grande parte da população, numa luta sem fim pelo reconhecimento de direitos, dificulta o exercício profissional dos advogados, membros do Ministério Público, defensores públicos, advogados públicos, serventuários e dos próprios magistrados, além de inflacionar o chamado *custo Brasil*. “O mau funcionamento do Poder Judiciário interessa aos que se valem de sua ineficiência para não pagar, para não cumprir obrigação, para protelar, para ganhar tempo - mas não interessa ao país” disse Ponciano, Barbosa e Freitas (2007, p.4).

Uma das respostas do Judiciário para essas demandas, além da crescente pressão da sociedade e da mídia, são emendas, dentre elas, talvez a mais importante, a Emenda Constitucional nº

45/2004, conhecida como a “Reforma do Judiciário”. Por Reforma do Judiciário entende-se a incorporação de novas tecnologias de informação, padronização de procedimentos racionais, simplificação de processos operacionais, capacitação de pessoal e desburocratização da máquina administrativa (BRASIL, 2004).

Dessa forma, a melhoria da gestão, com forte ênfase na gestão para a qualidade e planejamento estratégico, como ainda explicam Ponciano, Barbosa e Freitas (2007) foi reservada como o principal instrumento para a mudança da cultura burocrática para uma cultura gerencial orientada para resultados e focada no cidadão. De fato, diversos estudos empíricos para relacionar a gestão estratégica e da qualidade com o desempenho das empresas, em geral apresentam correlações positivas. Contudo, é uma situação recheada por questões periféricas que incluem ambiente propício e condições econômicas favoráveis (BRITO, 2006; CHENHAL, 1997). É preciso avançar no sentido da mudança de mentalidade dos magistrados para que eles possam ousar, utilizando a criatividade no âmbito em que trabalha. É preciso que o processo judiciário seja visto na perspectiva do “consumidor” da prestação jurisdicional. É o que a ciência da Administração se propõe a contribuir, como bem disse Almeida Bezerra (2009) ao lembrar que é preciso mudar o binômio juiz-juiz para juiz-gestor, ou seja, um profissional não só preocupado em despachar e sentenciar, mas, sobretudo, entregar uma prestação jurisdicional eficiente e efetiva.

Para isso, o Poder Judiciário tem buscado a profissionalização das suas atividades gerenciais alinhado aos requisitos de uma gestão eficiente. Destaca-se a criação do CNJ, com atuação administrativa em todo o território nacional, instituído pela referida emenda e instalado em 14 de junho de 2005. Tal órgão foi criado para zelar pela autonomia do Poder Judiciário, fiscalizar os atos administrativos, o cumprimento das normas disciplinares no âmbito da gestão judicial e planejar políticas públicas relacionadas ao acesso à Justiça e ao aprimoramento da prestação jurisdicional.

O Poder Judiciário inspirou-se na ciência da Administração para aperfeiçoar os métodos gerenciais que administram o Judiciário, sobretudo com a inclusão da visão sistêmica como fundamento gerencial e da gestão por processos, definidos como “um conjunto de atividade que produz um resultado de valor para o cliente” como bem disse De Sordi (2005, p.21). De um modo geral, todos esses instrumentos partem do mesmo pressuposto, ou seja, todos os processos de entrada, transformação e saída devem estar alinhados na busca dos resultados esperados tomando-se como base a evolução de indicadores, como é práxis nas práticas de planejamento estratégico.

Os desafios da Justiça no Brasil apresentam-se de grande monta e a modernização da sua gestão necessária, por isso a busca de ferramentas que melhorem o seu desempenho se faz imperativa. Ocorre que existem dúvidas se esses modelos gerenciais, sobretudo pela complexidade, de fato ajudam ou se aplicam ao Judiciário. Nesse sentido, Barbosa (2007) alerta que bons indicadores para o Judiciário ainda carecem de ser estabelecidos e devem levar em conta premissas distintas das atividades produtivas tradicionais, como por exemplo, a pacificação, a inserção social, a confiança e a segurança da sociedade. Além disso, lembra o autor, os atores do Judiciário não estão aptos para viabilizar o uso dos mecanismos gerenciais oriundos das empresas, apesar dos esforços para melhorar a gestão do Judiciário. Como alerta Vargas Viancos (2000, p. 215, tradução nossa) “ainda não existem melhoras palpáveis para a cidadania com respeito ao serviço que tem recebido da Justiça.”

Com base no exposto, a questão central deste estudo consiste em verificar como os conceitos da gestão da qualidade e do planejamento estratégico têm sido incorporados na gestão do Poder Judiciário. Ou seja, o trabalho se propõe a analisar os efeitos do real impacto da modernização da gestão no Poder Judiciário. Para isso, os estudos serão dirigidos ao Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, órgão máximo do Judiciário baiano com jurisdição sobre todo o estado, além de ser o primeiro Tribunal de Justiça brasileiro, tendo completado 400 anos de existência em 2009.

Note-se o fato de que o sistema jurídico brasileiro é composto por diversas instituições. Além do Poder Judiciário, há o Ministério Público, a Defensoria Pública, a advocacia pública e privada como as principais instituições responsáveis pela produção e pela distribuição da Justiça – cada qual atuando com suas especificidades, mas todas com a perspectiva de viabilizar o acesso da população à Justiça no país. Pode-se citar, ainda, a polícia judiciária federal, as polícias judiciárias estaduais, o Tribunal de Contas da União, os tribunais de contas dos estados e dos municípios, a Controladoria Geral da União e o sistema cartorial extrajudicial. Apesar de evidente importância para a Justiça, essas instituições não serão analisadas nesta dissertação. O foco será o Poder Judiciário.

De uma maneira geral, o objetivo central dessa pesquisa é fornecer subsídios para analisar a aderência do processo de modernização do Poder Judiciário de nosso país às práticas da gestão da qualidade e do planejamento estratégico a partir do TJBA, possibilitando a expansão dos resultados em estudos futuros.

Especificamente, objetiva-se identificar implicações da nova gestão do Judiciário estudando:

- a) a estrutura e evolução gerencial do Poder Judiciário no Brasil;
- b) a modernização da gestão do Poder Judiciária na Bahia;
- c) a eficiência³ das ações internas e externas da modernização da gestão do TJBA.

Algumas premissas foram assumidas como pano de fundo neste estudo com base na revisão bibliográfica apresentada no Capítulo 2 desta dissertação, a saber:

- a) o fato de o Poder Judiciário apresentar problemas históricos e que as sugestões apontadas pelos técnicos do governo passam por uma melhoria nos processos gerenciais com ênfase na qualidade e no planejamento estratégico;
- b) a constatação que os métodos gerenciais evoluíram na preocupação com a adequação às normas de comportamento para a inspeção da qualidade e, recentemente, integrou o modelo da qualidade ao do planejamento estratégico pela difusão da análise quantitativa dos avanços gerenciais por meio de indicadores;
- c) a percepção institucionalizada de que os modelos gerenciais são dependentes de uma estrutura gerencial flexível e ágil, capaz de acionar pessoas autônomas e motivadas;
- d) a percepção de que os integrantes do Judiciário baiano, a saber, servidores, juízes e desembargadores, não são treinados ou capacitados para atender a estímulos gerencias que requeiram a crítica como elemento propulsor da melhoria contínua.

É importante mencionar que não há preocupações com aspectos específicos dos processos judiciais, ao qual se versam sobre direitos individuais, coletivos ou difusos, por exemplo. Tampouco, serão aventadas questões comparativas sobre o grau de complexidade dos processos judiciais de natureza cível, criminal etc.

A dissertação será dividida em cinco capítulos. O primeiro consiste nesta introdução na qual se insere a definição do objeto da pesquisa, sua relevância, os objetivos e uma breve análise dos conceitos-chave para o entendimento global da dissertação.

O segundo capítulo é uma revisão bibliográfica sobre o tema, onde se discutirá:

³ Note-se que a eficiência está ligada com resolver os problemas cumprindo os deveres da forma menos onerosa possível.

- a) a reforma do Estado brasileiro: análise e discussão da reforma do Estado que teve início no Brasil em 1995 com o nome de Reforma da Gestão Pública ou reforma gerencial do Estado;
- b) a modernização do Judiciário brasileiro: análise e discussão dos reflexos das reformas gerenciais neste Poder com ênfase no planejamento estratégico plurianual focado na necessidade do aprimoramento da gestão e da minimização de impactos advindos da descontinuidade administrativa;
- c) a metodologia do planejamento estratégico e o *balanced scorecard*.
- d) os mecanismos da gestão: levantamento dos modelos gerenciais mais utilizados pelas organizações empresariais com foco nas metodologias que propõem avaliações de modelos sistêmicos, como os critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade;
- e) a inter-relação entre os conceitos apresentados.

O terceiro capítulo, por sua vez, contém o método da pesquisa, detalhando os passos e roteiro do estudo de caso sobre o TJBA, técnica oriundas da análise qualitativa e quantitativa de fenômenos. Os passos serão os recomendados por Yin (2004) para a construção do projeto, a saber: (a) coleta de dados; (b) coleta de evidências; (c) análise das evidências e (d) composição do relatório. Adicionalmente, ainda com base em Yin (2004), visando à validação do projeto da pesquisa, aplicaremos a lógica dos quatro testes para determinar a qualidade do estudo empírico.

O quarto capítulo corresponde a apresentação dos resultados em conjunto com a discussão dos mesmos com relação à aderência do processo de modernização do TJBA às práticas da gestão da qualidade e do planejamento estratégico, além da análise da eficiência do processo de modernização por meio de alguns indicadores.

O último capítulo trata das considerações finais do estudo incluindo-se as suas limitações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO

Analisando-se a situação econômica mundial pós-guerra, nota-se um período de crescimento virtuoso. A II Guerra Mundial estimulou a inovação tecnológica e projetou os EUA à liderança mundial. A magnitude e a voracidade dos consumidores estadunidenses puxaram o crescimento econômico do mundo. Os países, emergentes e ricos, organizaram-se para atender a demanda americana. Com isso, a globalização acentuou-se e deflagrou uma onda de prosperidade. Os índices econômicos ganharam fôlego e a vida de milhões de pessoas melhorou em quase todos os continentes (exceto África), a taxa de mortalidade caiu, a expectativa de vida aumentou. No Brasil, China e Índia, milhões de pessoas saíram da miséria absoluta.

A decadência do modelo Soviético pós-queda do muro de Berlim viabilizou a globalização e, por conseguinte, a receita econômica prevista pelo Consenso de Washington ganhou substância. “Consenso de Washington” foi um conjunto de medidas - que se compõe de dez regras básicas - formulado em novembro de 1989 por economistas de instituições financeiras sediadas em Washington, como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e o Departamento do Tesouro dos Estados Unidos. Fundamentados num texto do economista John Williamson, do *International Institute for Economy*, tornou-se a política oficial do FMI e passou a ser "receitado" para promover o "ajustamento macroeconômico" dos países em desenvolvimento que passavam por dificuldades. A liberalização e abertura para os fluxos de capitais internacionais, além de um estado mínimo, são pilares dessa doutrina (BASTOS; BIANCARELI, 2006).

Por outro lado, os avanços gerenciais das empresas ao longo da era industrial culminam com a explosão da tecnologia da informação, em especial, a revolução causada pela internet. O poder das organizações é hoje comparado ao poder dos Estados, como mostra Grajew (2009), que das 100 maiores economias do mundo, mais da metade já são empresas. As empresas movimentam enormes recursos humanos e econômicos, financiam campanhas políticas e, portanto, influenciam as políticas públicas. Com efeito, a mídia e o setor de anunciantes, segundo esse autor, estão quase que totalmente nas mãos das empresas. A publicidade e outras formas de comunicação das empresas constituem uma das forças mais poderosas que moldam os hábitos, os costumes e os pensamentos das pessoas no mundo todo.

Essas duas vertentes convergem em um ponto: ora, se as organizações avançam gerencialmente e, por outro lado, existe uma cobrança econômica pela redução e otimização do Estado, é esperado que a administração pública seja eficiente e eficaz.

Bresser-Pereira (2007) alerta que a carga tributária passa de 5% do PIB, no Estado do século XIX, para cerca de 40% nos países desenvolvidos no final do século XX. Dado o crescimento do Estado nesta monta é de se esperar que a sociedade, ao empregar seus recursos para alimentar a máquina do governo, exija mais eficiência.

Por isso, a reforma e modernização do Estado - entendido aqui como um complexo processo de transição das estruturas políticas, econômicas e administrativas - surge como o tema central da agenda política mundial. Tal processo teve sua origem quando o modelo de Estado estruturado pelos países desenvolvidos no pós-guerra entrou em crise no final da década de setenta. “Esse modelo de Estado - que se primava por estar presente em todas as faces da vida social - contribuiu para modificar e desgastar significativamente suas relações com a sociedade civil e com suas instituições” (PEREIRA, 2002, p.2). A resposta para esse problema, em princípio, foi a adoção de um modelo neoliberal-conservador (PEREIRA, 2002). As políticas propostas na década de oitenta, em decorrência da necessidade de reformar o Estado, restabelecer seu equilíbrio fiscal e equilibrar o balanço de pagamentos dos países em crise foram orientadas com a única preocupação: reduzir o tamanho do Estado e viabilizar o predomínio total do mercado.

Bresser-Pereira (2008) parte do princípio que o desenvolvimento econômico só é viabilizado quando uma nação pode contar com um Estado eficaz. De fato, o Estado é uma instituição central em qualquer sociedade que busque o bem-estar de seu povo. Dele partem as instituições normativas formais e, sobretudo, as leis. Assim, é o Estado quem coloca ordem e estrutura para que a sociedade alcance os seus objetivos.

No Brasil, o Estado passou por duas grandes reformas administrativas - primeiro a burocrática, em 1937, que é reflexo da revolução burguesa no primeiro governo Vargas, que visava a um Estado capaz de garantir um sistema constitucional legal (BRESSER-PEREIRA, 2007) e a segunda, na qual se concentra o interesse desse trabalho, é a reforma gerencial que tem início em 1995.

Na história mundial é fato notório que as reformas no aparelho do Estado têm conexão direta com as formas políticas do Estado. Assim, se no Estado Absoluto visava-se proteger a sociedade contra o inimigo externo e manter a ordem interna, a sua estratégia administrativa

era eminentemente patrimonialista. Definiu, então, as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração, o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram as normas. Esse tipo de administração é, evidentemente, incompatível com o capitalismo industrial e a democracia que surgem no século XIX.

Por isso, já no século XIX, com a Revolução Capitalista, surge o Estado Liberal que consagra o ideal burguês da liberdade pessoal e a promoção da economia de mercado. A administração passa a ser burocrática, o que a torna impessoal e profissional, porém, sob uma perspectiva diminuta, à medida que servia para subsidiar o Estado mínimo previsto na ideologia da elite dominante. Essa forma de gestão não era suficiente para a prestação jurisdicional de grande relevância social, tais como, o apoio à educação, ciência, saúde e à assistência social, amplamente requerida pela sociedade do século XX. O quadro 1 apresenta as formas históricas de Estado.

Forma política de Estado	Forma administrativa de Estado
Absoluto	Patrimonial
Liberal	Burocrático
Democrático Liberal	
Democrático Social	Gerencial

Quadro 1 - Formas históricas de Estado
Fonte: Bresser-Pereira (2008, p. 3).

A administração pública gerencial ganha força na Grã-Bretanha com o eficiente governo de Margaret Thatcher, em função da perda da sua hegemonia econômica no fim do período liberal e a entrada em uma prolongada decadência pós-guerra. Aqui, a administração gerencial do Estado busca aproximar-se dos modelos empresariais para prestar a sociedade prestação jurisdicional compatíveis com as necessidades do mundo global e integrado, ou seja, fundamenta-se na ampliação da discricionariedade administrativa e outorga de autonomia administrativa, financeira e orçamentária aos dirigentes de órgãos da administração indireta. Assim, democratiza-se a Administração Pública, com a implantação de novas formas de participação do cidadão, seja para garantir a transparência e o controle, seja para ampliar as formas de colaboração privada ao poder público, por meio de diferentes tipos de parceria (concessão, permissão, convênio, contrato de gestão, terceirização).

No Brasil, a transição do Estado Burocrático para o Gerencial se deu, nas palavras de Bresser-Pereira (1996), como resposta à crise do Estado dos anos oitentas:

A reforma da administração pública que o governo Fernando Henrique Cardoso está propondo desde 1995 poderá ser conhecida no futuro como a segunda reforma administrativa do Brasil. Ou a terceira, se considerarmos que a reforma de 1967 merece esse nome, apesar de ter sido afinal revertida. A primeira reforma foi a burocrática, de 1936. A reforma de 1967 foi um ensaio de descentralização e de desburocratização. A atual reforma está apoiada na proposta de administração pública gerencial, como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia – dois fenômenos que estão impondo, em todo o mundo, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia.

O que esse autor entende por crise se caracteriza pela “perda de capacidade do Estado de coordenar o sistema econômico de forma complementar ao mercado” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.5). Tal crise se define como uma crise fiscal, “como uma crise do modo de intervenção do Estado, como uma crise da forma burocrática pela qual o Estado é administrado, e, em um primeiro momento, também como uma crise política.” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.5).

Os contornos da nova administração pública gerencial são determinados pelas seguintes premissas:

- a) descentralização, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- b) organizações com poucos níveis hierárquicos;
- c) ênfase na confiança limitada e não da desconfiança total;
- d) controle por resultados;
- e) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.

Para dar prosseguimento a implantação do modelo gerencial no Estado brasileiro, a reforma da administração pública foi executada sob a égide de três pilares: (1) pilar institucional-legal, da qual se modificam as leis e se criam ou modificam instituições; (2) pilar cultural, baseada na mudança dos valores burocráticos para os gerenciais; e (3) gestão.

No pilar institucional-legal foi preciso modificar a Constituição, as leis e regulamentos. Em um país cujo Direito tem origem romana e napoleônica, qualquer reforma do Estado implica em uma ampla modificação do sistema legal. A dimensão cultural da reforma significou, de um lado, sepultar de vez o patrimonialismo, e, de outro, transitar da cultura burocrática para a gerencial. O patrimonialismo, presente hoje sob a forma de clientelismo, continua a existir no país, embora sempre condenado vis-à-vis os atuais escândalos no Congresso e Senado.

Finalmente, a dimensão-gestão que foi, e sempre será, a mais difícil. Trata-se de colocar em prática as novas ideias gerenciais e oferecer à sociedade um serviço público efetivamente mais barato, melhor controlado e com melhor qualidade. Para isto, a criação das agências autônomas, ao nível das atividades exclusivas de Estado e das organizações sociais no setor público não-estatal são as duas tarefas estratégicas.

Ocorre que a substituição da administração burocrática para a gerencial resulta na busca de um regime jurídico mais flexível, que priorize o conceito da eficácia e respalde aspectos de conveniência e oportunidade administrativa. O Estado Democrático de Direito não exige, necessariamente, que a autoridade jurisdicional de dizer o Direito se traduza em autoridade administrativa de gerenciar tribunais. A hierarquia jurisdicional não implica, necessariamente, na hierarquia administrativa e vice-versa. Ou seja, é preciso buscar uma administração gerencial na máquina administrativa do Estado em correspondência no Poder Judiciário. Ambos os processos devem avançar conjuntamente e mantendo um diálogo permanente, pois respondem às exigências constitucionais igualmente indispensáveis ao Estado Democrático de Direito e dos princípios da eficiência e eficácia.

2.2 A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO

As terminologias “administração do judiciário” e “gestão do judiciário” são usadas como sinônimos e de forma ambígua. Santos Pastor (2007) analisa que a administração do judiciário se refere à forma como se estrutura o sistema de Justiça como serviço; no sentido mais amplo, a distribuição do poder, suas instâncias e a maneira que se toma decisões, desde a cúpula do Supremo Tribunal Federal até cada oficial de justiça individualmente. Por outro lado, a gestão do judiciário é referente ao gerenciamento das operações realizadas pela Justiça, sua adequação às finalidades e resultados esperados, o uso dos orçamentos de pessoal e material, o gerenciamento dos recursos humanos, e ainda, o uso da informática para atingir os objetivos almejados.

Em termos administrativos, o Judiciário brasileiro é, em geral, regido tanto na sua organização quanto em termos orçamentários pela Constituição. Já em seu artigo 1º, a Constituição Federal de 1988, estabelece que o Estado brasileiro resulta da união de estados e municípios, regida pela vontade do povo e submetida às regras de Direito. Entre essas regras estão as que determinam o respeito à cidadania e à dignidade dos indivíduos, bem como, as que garantem a estes últimos à inserção em uma sociedade caracterizada pela liberdade,

justiça e solidariedade. A inobservância de tais bens jurídicos pode ensejar a provocação do Poder Judiciário (CAMPOS, 2008).

A Constituição de 1988 representou um passo importante no sentido de garantir a independência e a autonomia do Judiciário. O princípio da independência dos poderes tornou-se efetivo e não meramente nominal. Foi assegurada autonomia administrativa e financeira ao Judiciário, cabendo a este a competência de elaborar o seu próprio orçamento, a ser submetido ao Congresso Nacional conjuntamente com o do Executivo⁴. No caso do Poder Judiciário estadual, o projeto de lei será encaminhado à Assembleia Legislativa.

Sadek (2004) lembra que referente à estrutura houve uma ampla reorganização de atribuições nos vários organismos que compõem o Poder Judiciário. Para começar, o Supremo Tribunal Federal (STF), órgão de cúpula, passou a ter atribuições predominantemente constitucionais. Logo abaixo foi criado o Superior Tribunal de Justiça (STJ) que incorporou parte das atribuições antes concentradas no STF. Foram instituídos os Juizados Especiais de Pequenas Causas (hoje os Juizados Especiais Cíveis e Criminais) e a Justiça de Paz, remunerada no âmbito da Justiça dos estados, dos territórios e do Distrito Federal. Desapareceu o Conselho Nacional da Magistratura, para dar lugar ao Conselho da Justiça Federal. O artigo 92 da Constituição assim nomeou os órgãos do Poder Judiciário: "*I. o Supremo Tribunal Federal; II. O Superior Tribunal de Justiça; III. Os tribunais regionais federais e juízes federais; IV. os tribunais e juízes do trabalho; V. os tribunais e juízes eleitorais; VI. Os tribunais e juízes militares; VII. Os tribunais e juízes dos estados e do Distrito Federal e territórios*".

Entretanto, não há um desenho universal, ou de consenso internacional, para a administração do Judiciário. Assim, em países com pequenas populações ou extremamente concentrados em uma região, como a Suécia, por exemplo, é factível centralizar a Justiça e criar departamentos que concentrem informações como notificações, execuções, apelações etc. Em outros casos, países com grande extensão e população, a descentralização da Justiça e suas diversas alçadas é imperativo, como nos Estados Unidos e Brasil. De uma maneira geral, entretanto, a administração do Judiciário deve assegurar que os doze fundamentos da Justiça prevaleçam em uma sociedade, a saber (SANTOS PASTOR, 2007, p.123):

- i. independência;
- ii. imparcialidade;
- iii. transparência, sem corrupção;

⁴ Ver no quadro 8 do capítulo 4 a correlação entre essa autonomia administrativa e a dissolução do IPRAJ no TJBA.

- iv. competência;
- v. acesso de todos os atores sociais;
- vi. igualdade no trato;
- vii. eficiência da oferta e da demanda;
- viii. eficácia de execução;
- ix. fluxo simples (sem atrasos e gargalos);
- x. qualidade de trato, resoluções e processos;
- xi. previsibilidade;
- xii. responsabilidade e prestação de contas.

Reinterpretando uma afirmação do filósofo e ativista francês Claude Lefort (apud CAMPOS, 2008) analisa que o acesso ao Poder Judiciário, bem como ao conjunto de instituições anexas que zelam pela Justiça, pode ser encarado então como uma espécie de “direito a ter direitos”.

Mas a tradução desse “direito a ter direitos” do plano constitucional para o do cotidiano é um desafio constante para a Justiça, pois acarretou um excesso de ações judiciais para exercê-los. Esse significativo crescimento de ações que atolam um Judiciário ainda não preparado para tamanha demanda, provoca acusações de que tal esfera de Poder possui diversos problemas tipicamente gerenciais, como por exemplo, morosidade, excesso de burocracia, ineficiência, dentre outros. Com isso, um processo banal sobre briga de vizinhos pode trafegar anos, desde a Vara inicial até os tribunais superiores.

Cordovez (2007) corretamente afirmou que a relação de causa e efeito entre Justiça e desenvolvimento é uma premissa amplamente aceita nos meios acadêmicos, sociais e políticos. Tal convicção é agora dominante na América Latina e Caribe e consta na agenda de diversos países processos de reforma do Judiciário com foco na qualificação dos serviços jurisdicionais e conseqüente e efetiva pacificação social.

A espinha dorsal do que se chama “gestão do Judiciário” foi estudada por alguns autores, entre eles Cordovez (2007), Santos Pastor (2007) e Tessler (2003) que concordam com os seguintes temas centrais:

- a) gestão por processos: entendida como uma série de atividades inter-relacionadas e cadenciadas;
- b) política de recursos humanos: mecanismos de controle, formação e treinamento. Além de incentivos e promoções;
- c) disciplina orçamentária;

- d) tecnologia da informação com ênfase na estatística judicial;
- e) planejamento estratégico.

Além disso, a história da gestão do Judiciário demonstra que houve uma evolução clara da função de administradores para gestores (gerentes) do Judiciário. Na fase do administrador, o que havia era o cumprimento de uma série de trâmites com escassa margem para a gestão por resultados. Na fase dos gerentes, busca-se uma aproximação da gestão privada. Existe ainda uma terceira fase com a incorporação do foco no cliente como tema central da gestão do Judiciário. Essa inserção do cliente, aquele a quem se deve a prestação jurisdicional, no centro das decisões é uma alteração enorme em uma rotina marcada pela centralização em si mesmo, em que desembargadores e juízes muitas vezes existem para dar vazão as suas vaidades e pompas (ver figura 1).

A preocupação com a eficiência, tão comum na gestão privada, é a tônica desse novo modelo gerencial que tanto tem inspirado as Reformas do Judiciário na América Latina e no Caribe.

Primeira fase: Diretores → Administradores → Servidores

Segunda fase: Diretores → Gerentes → Servidores

Terceira fase: foco central no cliente

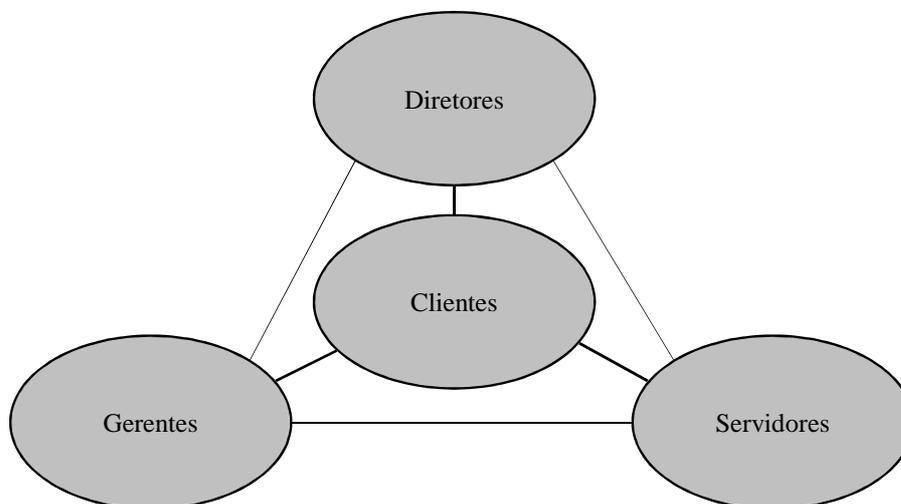


Figura 1 – Evolução da gestão do Judiciário
Fonte: Santos Pastor (2007, p. 119).

Para se adequar às demandas necessárias a uma nova gestão do Judiciário, no Brasil, diversos passos foram tomados com forte ênfase no planejamento estratégico e gestão para a qualidade para que se possa atingir o tripé: a) possibilidade de ingresso com ação em juízo; b) possibilidade de manter o trâmite da ação até a efetiva entrega da prestação jurisdicional; c) possibilidade de obtenção de resposta do Poder Judiciário em prazo razoável. Almeida

Bezerra (2009) concorda também que esses três pressupostos podem ser viabilizados a partir da busca pela qualidade e estratégia.

Esses argumentos são reforçados por Vargas Viancos (2000) que agrupou as medidas necessárias para mudanças na gestão judiciária. A partir de uma análise das reformas judiciais na América Latina, o autor entende que uma reforma sólida deve ter foco nas seguintes análises: (a) aumento da cobertura judicial; (b) ajustes de procedimentos; (c) incorporar técnicas avançadas da gestão; (d) integração das reformas substantivas com a incorporação de reformas gerenciais; (e) medidas de incentivo, controle e indicadores de sucesso; (f) modelagem e definições de quem toma as decisões gerenciais desconectando-as das atividades de juízes e desembargadores.

O desafio posto ao Judiciário foi o de realizar essa promessa democrática já que, como bem alerta Silva (2006, p.1) “a busca de conhecimentos de administração, crescente entre os operadores do Direito nas mais diversas posições, coincide com os esforços na busca de soluções para a crise do sistema judiciário”. Por operadores do Direito entenda-se os atores da Justiça, a saber, advogados, procuradores, promotores, juízes etc. Em regra, esses operadores têm um conhecimento restrito ao seu universo de trabalho e não podem pretender que suas referências locais sejam traduzidas em um levantamento completo do sistema.

Renault (2005) cita que o conhecimento geral de todo o sistema judiciário brasileiro possibilitará a identificação das suas dificuldades e experiências de sucesso em gestão já em andamento. Tal conhecimento define indicadores de eficiência, produtividade e qualidade para o funcionamento da Justiça. Para vencer esse desafio, a ciência da administração apresenta-se como um instrumento vital com o seu arsenal de técnicas, tais como, o planejamento estratégico e a gestão para a qualidade. É importante salientar que essas técnicas inspiradas na administração privada, deve manter uma distinção fundamental: a defesa do interesse público.

O necessário diálogo entre a Administração e o Direito não é uma ideia muito recente, mas os cursos de Direito no Brasil sequer abordam a Administração como disciplina. No entanto, desde a sua nomeação, o juiz de entrância inicial vê-se perante um gabinete, onde lhe é requerida a gestão de pessoas, de materiais e de processos. Além disso, depara-se com a ineficiência da máquina de apoio estatal e seu despreparo para agir com a rapidez da demanda da sociedade. Muitas vezes sequer há computadores interligados, tampouco a capacitação para a gestão de processos nem o direcionamento estratégico.

Neste sentido, Baracho (2002) faz uma interessante análise da Reforma do Judiciário, quando ainda era uma Proposta de Emenda Constitucional (PEC). O autor alerta que o Judiciário historicamente não valoriza a gestão da administração no mesmo nível que os aspectos jurídicos e processuais, daí os problemas estruturais. Para ele, a PEC, que posteriormente foi incorporada à Constituição, ainda era tímido nos avanços da gestão administrativa judiciária para melhorar a prestação jurisdicional atendendo aos anseios da sociedade – agilidade, transparência e resultado – e do governo – redução de custos.

A demanda pela via constitucional fez com que, saindo na frente dos outros poderes, após 13 anos em tramitação no Congresso Nacional, entrasse em vigor a Emenda Constitucional nº 45, de 13 de dezembro de 2004 (art. 10 da EC n. 45/2004), conhecida como a Reforma do Judiciário. Subsequentemente, diversas providências foram adotadas para a implementação das mudanças aprovadas. Merecem destaque, nesse contexto, a instalação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e a deflagração dos trabalhos da Comissão Especial Mista do Congresso Nacional, destinada a aprovar medidas legislativas que tornem mais amplo o acesso à Justiça e mais célere a prestação jurisdicional (RÁTIS; CUNHA JR., 2005).

O objetivo da Reforma, em linha com a principal preocupação que permeou todas as discussões durante a concepção do texto foi o de resolver o problema da morosidade do processo, tornando mais célere a sua tramitação e mais efetiva a prestação jurisdicional. De fato, a morosidade dos processos judiciais e a baixa eficiência de suas decisões retardam o desenvolvimento nacional, desestimulam investimentos, propiciam a inadimplência, geram impunidade e minam a crença dos cidadãos no regime democrático.

O fato é que a eficiência judicial nunca se havia convertido em tema de interesse público como atualmente, comenta Vargas Viancos (2000). Tradicionalmente, continua o citado autor, os sistemas de justiça sempre apresentaram os mesmos problemas já mencionados, porém suas consequências não eram tão significativas em razão de a Justiça gastar pouco. Contudo, essa realidade, produto do processo de democratização de diversos regimes autoritários, começou a mudar, pois em vários países os orçamentos judiciais passaram a representar uma porcentagem relevante dos recursos públicos sem traduzir em melhorias palpáveis dos seus serviços para a sociedade. Surge, então, o clamor por reformas.

Como bem resumem Santos e Gomes (2001), as reformas da administração da Justiça são o resultado de conjunto complexo e, por vezes, contraditório, de diferentes forças e fatores sociais, que depende da realidade social e do contexto político-cultural de cada país. Por isso,

o melhoramento do Judiciário, sobretudo no que diz respeito à sua eficiência e eficácia, é visto como parte de um processo mais amplo de modernização do Estado e desenvolvimento socioeconômico.

No Brasil, a que se levar em conta as ideias de desburocratização do serviço público defendidas por Bresser Pereira (2008), ao tratarem de idêntica questão no Poder Executivo, conforme já citado no capítulo 2.1 deste trabalho. Além disso, Santos e Gomes (2001) alertam que é por entender que a Reforma do Judiciário não pode ser ignorada no processo de desenvolvimento e de reajustamento econômico que o Banco Mundial incluiu esta matéria nas suas políticas de intervenção regional e nacional.

Nota-se que a reforma acompanha os princípios gerenciais da Qualidade. À guisa de exemplo, cita-se a razoável duração do processo, que é a chamada celeridade. Para avançar em velocidade, a Reforma dá ênfase na administração da Justiça, na criação da Ouvidoria, na publicidade das decisões administrativas e confere novas regras referentes aos juízes e suas promoções. Além disso, criou-se a Justiça Itinerante, a proibição do nepotismo etc. Vale lembrar que o princípio da eficiência foi inserido no *caput* do artigo 37 por força da EC 19/98, trazendo para a administração pública o dever explícito de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento. Segundo Rátis e Cunha Júnior (2005) é importante afastar qualquer ideia de burocracia para que a atividade administrativa atinja seus propósitos com celeridade e dinamismo. Ademais, deve ser perfeita, no sentido de satisfatória e completa. Uma administração pública morosa e ineficiente se compromete perante o administrado com o dever de indenização pelos danos causados e decorrentes da falta de rapidez e perfeição. É preciso, ainda, ser rentável, pois ela deve atuar da forma menos onerosa possível, porém, com a máxima produtividade para alcançar resultados óbvios.

Para os renomados autores, o princípio da eficiência se sustenta sobre dois pilares: (1) em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho de suas atribuições; (2) em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração. Em ambos há o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados no desempenho da função. Um exemplo dessa feita trazido pela EC 45/2004 é a impossibilidade de promoção do magistrado que, injustificadamente, retiver autos em seu poder além do prazo legal, não podendo devolvê-los sem o devido despacho ou decisão.

Particular atenção merece a função e estrutura do CNJ, já que o monitoramento e controle, que são atividades básicas de um gerenciamento eficaz, são designados a esse órgão. Além de

controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário brasileiro (exceto STF), também é encarregado da supervisão do desempenho funcional dos magistrados. Trata-se de correição acerca do cumprimento dos deveres funcionais, semelhante ao que já ocorre em Portugal, Espanha, França, Itália e Grécia, como bem explicam Rátis e Cunha Jr. (2005). É importante destacar que sua composição é heterogênea, pois também é integrado por não magistrados. Dos 15 membros com mandato de dois anos, permitida uma recondução, 9 são magistrados oriundos das diversas instâncias e órgãos do Poder Judiciário, 2 são membros do Ministério Público, 2 são advogados e 2 são cidadãos. Os membros do CNJ são chamados de Conselheiros.

O CNJ é presidido pelo mesmo Ministro-Presidente do STF que votará em caso de empate, ficando excluído da distribuição de processos naquele Tribunal. A busca pela excelência na prestação jurisdicional à população é o principal objetivo deste órgão perseguida nas três gestões desde sua criação deixando marcas fundamentais em cada uma.

Na primeira gestão (2004-2005) legitimou-se o CNJ por meio de uma implantação balizada em premissas técnicas e administrativas, como se observa nas suas principais realizações, por exemplo, a busca de soluções gerenciais com ganhos de eficiência e economia de recursos públicos (CNJ, 2006, p.9).

A busca de uma gestão baseada em fatos e dados, por meio da consolidação de estatísticas importantes e mensuração de indicadores de desempenho marcaram a segunda gestão (2005-2007). No período, a estrutura gerencial da Justiça foi fortemente impactada pela recomendação explícita do CNJ de que os diversos ramos do Poder Judiciário devem pautar seu planejamento estratégico em sólidas bases gerenciais (CNJ, 2007, p.3).

Desde 2007, a terceira gestão enfatiza a aplicação prática da Reforma do Judiciário. Inicia-se o uso dos mapas estratégicos e indicadores associados à metodologia do *Balanced Scorecard* consagrado pelo Kaplan e Norton (2000^a) como descrito na seção deste capítulo 2.3. O planejamento estratégico proposto pelo CNJ está consolidado na Resolução nº 70/2009, e foi realizada com base em 12 encontros regionais no segundo semestre de 2008, que contaram com a participação de 87 tribunais de todos os segmentos da Justiça e resultaram em aproximadamente 120 horas de vídeo, 987 práticas catalogadas e cerca de 50 projetos detalhados. O método foi desenvolvido seguindo os seguintes passos, nas próprias palavras do CNJ (2009a, p.6):

o mapa estratégico visa a traduzir o caminho (estratégia) para se alcançar a Visão de Futuro (principal objetivo de longo prazo) e realizar a Missão (razão de ser). Isso é

feito por meio da articulação de objetivos estratégicos dispostos em perspectivas (Sociedade, Processos Internos e Recursos) e ligados por relações de causa e efeito que possibilitam a identificação de ações necessárias ao alcance de cada objetivo. Além disso, serão identificados indicadores para mensurar o alcance da estratégia e, por conseguinte, as metas e os projetos prioritários que propiciarão um salto de desempenho na atuação do Judiciário.

A figura 2 ilustra o Mapa Estratégico do Poder Judiciário, com base no seu citado planejamento estratégico. Depreende-se que a missão “Realizar Justiça”, descrita para fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma *sociedade livre, justa e solidária*, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional, é apoiada em três dimensões estratégicas: Sociedade, Processos Internos e Recursos. Cada dimensão é subdividida em objetivos específicos e esses em indicadores quantificáveis. Por exemplo, na dimensão Processos Internos, o objetivo “Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário” é acompanhado pelos indicadores “Desdobramento efetuados” e “Continuidade de ações”.

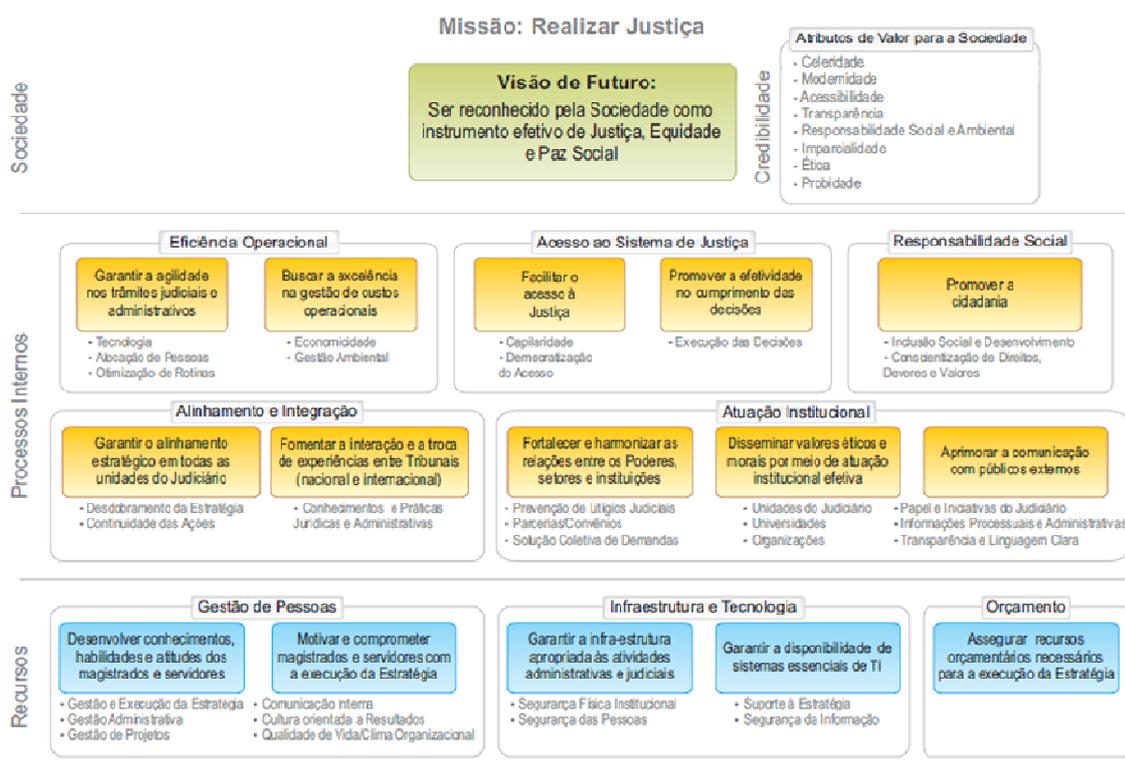


Figura 2 – Mapa Estratégico do Poder Judiciário
Fonte: CNJ (2009a).

A aplicação do *Balanced Scorecard* adotada pelo CNJ tornou inevitável a redução das grandes desigualdades entre os diversos segmentos da Justiça brasileira. Por isso, propôs-se,

considerando a manutenção dos recursos disponíveis, dez metas nacionais de nivelamento a serem alcançadas pelo Judiciário no ano de 2009 (CNJ, 2009a):

- a) meta 1 - desenvolver ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 5 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação do Tribunal Pleno ou Órgão Especial;
- b) meta 2 - identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas de julgamento de todos distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores);
- c) meta 3 - informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à internet;
- d) meta 4 - informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos;
- e) meta 5 - implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias;
- f) meta 6 - capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas;
- g) meta 7 - tornar acessíveis as informações processuais nos portais da internet, com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça;
- h) meta 8 - cadastrar todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informação sobre pessoas e bens de comunicação de ordens judiciais (Bancejud, Infojud e Renajud);
- i) meta 9 - implantar núcleo de controle interno; e
- j) meta 10 - implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA E *BALANCED SCORECARD*: CONCEITOS E MODELOS

Não é tão fácil definir o que é estratégia, apesar de um consenso de que o termo está relacionado com planos, resultados, missão, visão e valores. Have e outros autores (2003, p.85) citam alguns exemplos de conceitos de estratégia que inclui (a) criar uma posição defensável em um ramo de negócios, com a intenção de enfrentar com sucesso as forças competitivas e gerar um grande retorno de investimentos que é a perspectiva estratégica de resultados proposta por Michael Porter (1989); (b) planos da alta administração para atingir resultados consistentes com missões e objetivos organizacionais que é a perspectiva da

estratégia vista como um plano, uma direção, presente na obra de Wright e outros autores (2002)⁵.

A percepção de que estratégia pode ser vista como um plano, quando ela é pretendida, ou um padrão, quando ela é realizada, é uma interessante complementaridade proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.17) quando afirmam que a “estratégia pode ser um modo de olhar para o futuro (plano) ou para um comportamento passado (padrão)”. Tal perspectiva é altamente aderente às necessidades da reforma do Judiciário, como bem demonstrou Baracho (2002), ao verificar que a adoção do planejamento estratégico como metodologia foi fundamental ao Judiciário do Estado de Pernambuco, que conseguiu atingir cerca de 70% dos seus planos de ação (estratégia como um plano) e, conseqüentemente, elevou a participação do Poder Judiciário em relação ao orçamento dos outros Poderes (de 2% em 1995 para 4% em 1999), o que significa aumento de importância em relação ao Executivo e ao Legislativo (estratégia como um padrão).

Kaplan e Norton (2000a) e Symnetics (2003) tentaram responder por meio de pesquisas o por que das organizações não alcançarem suas estratégias e constataram uma curiosa resposta: a ausência de quantificação da estratégia. Este fator inibe a associação da remuneração variável dos executivos aos indicadores estratégicos, o que leva às organizações a falharem na implantação pela ausência de foco. Os dados dessas pesquisas apontam que:

- a) somente 5% do nível operacional compreende a visão de futuro (SYMNETICS, 2003);
- b) 85% dos executivos gastam menos de 1 hora por mês discutindo temas estratégicos futuro (SYMNETICS, 2003);
- c) 60% das organizações pesquisadas não vinculam o orçamento com a estratégia (SYMNETICS, 2003);
- d) 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implantadas com êxito (KAPLAN; NORTON, 2000a, p.11);
- e) 70% dos problemas de estratégia organizacional estão na má execução e não na má estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000a, p.12);
- f) para os investidores do mercado a execução de uma estratégia é mais importante que a visão organizacional(KAPLAN ; NORTON, 2000a, p.11).

⁵ Conceito firmado por Mike Wright, da Nottingham University Business School, em um artigo escrito com Lockett, Westhead e Bruining (2002) *Internationalization of Management Buyouts*.

Essas pesquisas constataam que, sem um sistema de mensuração que descreva a estratégia é impossível gerenciá-la e, por conseguinte, torná-la eficiente e eficaz. O *Balanced Scorecard* (BSC) oferece exatamente um modelo para descrever as estratégias e mensurá-las, dentro de um contexto integrado. Ele enfoca a organização na execução de sua estratégia. O BSC traduz a visão de futuro em objetivos correlacionados e distribuídos em diferentes perspectivas de análise, permitindo o estabelecimento de indicadores de desempenho, metas e projetos estratégicos, que irão assegurar o alinhamento e a execução da estratégia em um processo de monitoramento e revisão contínua.

O termo *Balanced Scorecard* foi descrito pela primeira vez em um artigo publicado em 1992 na Revista Harvard Business Review por Robert S. Kaplan e David P. Norton, intitulado "*The Balanced Scorecard measures that drive performance*". Em adição a medição do desempenho apenas em termos financeiros, o BSC incorporou os esforços de uma organização visando à melhoria de seus processos internos, a valorização do seu cliente e o aumento de sua capacidade de aprendizagem e crescimento.

O termo "*scorecard*" significa quantificar o desempenho por meio de indicadores e o "*balanced*" significa que o sistema proposto leva em conta o equilíbrio entre:

- a) desempenho financeiro, apontado como o critério definitivo de sucesso de uma organização no âmbito competitivo;
- b) sucesso dos clientes, reconhecido como o principal componente e determinante do desempenho financeiro;
- c) processos internos que criam preposição de valor para o cliente;
- d) ativos intangíveis, fontes de criação de valor sustentável, na forma de aprendizagem e crescimento, que conjugam a gestão de pessoas, a tecnologia, a inovação e o clima organizacional para apoiar os processos internos, clientes e resultados financeiros.

No caso de instituições do setor público, como é o caso do Poder Judiciário, entendem Kaplan e Norton (2000a) que o critério definitivo de sucesso para tais instituições é o desempenho para cumprir a sua missão. Além disso, a perspectiva financeira, embora não dominante, reflete o interesse de um importante grupo, que são os contribuintes.

A figura 3 apresenta a diferença entre a estrutura de um BSC para organizações do ambiente competitivo e organizações do setor público.



Figura 3 – Diferenças entre modelos Público e Privado

Fonte: Construção nossa a partir de Kaplan e Norton (2000a, p.81-145).

O modelo de quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento) proposto pelo BSC fornece uma linguagem simples e comum para a discussão da trajetória de uma estratégia e comunicação no ambiente de trabalho. Além disso, os indicadores estratégicos podem ser vistos como uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do BSC.

Ocorre que é preciso apresentar todas essas correlações de uma maneira coerente e lúdica. Essas representações são chamadas de mapas estratégicos. Como bem detalham Kaplan e Norton (2000a, p.10) o “mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes que ilustra a dinâmica temporal das estratégias”. No item 2.2 deste capítulo, foi ilustrado o Mapa Estratégico do Poder Judiciário.

Assim, o mapa estratégico descreve a lógica da estratégica, mostrando e detalhando as relações entre os objetivos estratégicos que criam valor, enquanto o BSC traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Ocorre que o atendimento dos objetivos e metas não é viabilizado pela simples criação de mapas e indicadores; é preciso analisar e reportar o desempenho para a alta administração, como bem requer os critérios da excelência (FNQ, 2010, p.20).

As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização em planos de ação, de curto e longo prazo. Recursos adequados são alocados para assegurar a

implementação das estratégias. As estratégias, as metas e os planos são comunicados para as pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias e monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo.

Os critérios de excelência também apresentam uma metodologia de avaliação do caminho estratégico de uma organização, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e o acompanhamento dos planos de ação.

2.4 MODELOS DA GESTÃO E FUNDAMENTOS DA QUALIDADE

O início da visão sistêmica da qualidade, como se entende hoje, recebeu um forte impulso com o desenvolvimento da tecnologia, provavelmente decorrente dos descobrimentos técnicos nos séculos XVIII e XIX. De fato, em 1776, James Watt vendeu seu primeiro motor a vapor na Inglaterra e acelerou a chamada Primeira Revolução Industrial. Corrêa e Corrêa (2005) explicam que decorrente da invenção de Watt, avanços tecnológicos importantes facilitaram a substituição de mão de obra por capital. Permitiram, também, o desenvolvimento de economias de escala, tornando possível o estabelecimento de unidades fabris e, por conseguinte, a revolução industrial.

A revolução industrial acarretou a modificação das produções artesanais em pequenas quantidades para a produção em massa. Nesta nova era ressaltou-se a relevância na evolução do conceito da qualidade que tiveram as ferrovias americanas. Para a sua construção e operação, eram consumidas enormes quantidades de vários produtos, entre eles o aço. Por isso, e não por acaso, que uma das maiores contribuições para a gestão da qualidade tenha vindo da fabricação de aço. Era lá que trabalhava um analista chamado Frederick Taylor (1856-1915). A preocupação com a produtividade foi o que levou Taylor a estudar, nas aciarias onde trabalhava, os problemas da organização industrial. Segundo Biombo (2005, p. 44) a “racionalização do trabalho do operário é decorrente da primeira etapa dos estudos de Taylor; da segunda etapa, surge o livro *Princípios da Administração Científica* (ed. Atlas) que é pedra fundamental da linha de pensamento taylorista”.

Criticado hoje em dia pela sua crença na limitação dos operários em não analisar racionalmente suas tarefas, foi dessa premissa que surgiu a ideia fundamental na construção do controle da qualidade. Para garantir a adequação às especificações, de um trabalho crescentemente especializado, Taylor criou a inspeção independente. Assim nasceram os

departamentos de controle da qualidade e a redação dos 12 princípios da eficiência, considerados uma prévia da administração por objetivos, de Peter Drucker (BIOMBO, 2005, p. 45).

A necessidade de produção em massa do mundo pós-guerra levou ao crescente aumento dos custos de fabricação. Os princípios do controle da qualidade oneravam demais o produto final em função do retrabalho e indisponibilidade dos produtos segregados pelos inspetores. A inter-relação entre eficiência e a qualidade, denominada da teoria do custo da qualidade, de 1951, é atribuída a Joseph Juran que percebeu que os custos para atingir determinado nível de qualidade podiam ser divididos em evitáveis e inevitáveis. Decorrente dessa estratificação, importantes conceitos emergem, como por exemplo, a prevenção sistêmica e o tratamento de falhas.

A preocupação extrema com a prevenção é o fundamento de uma doutrina que dominou a indústria nos anos oitenta e noventa, o *Total Quality Management* (TQM). Novas experiências dos mercados consumidores, globalização, aumento da competitividade, evolução tecnológica, concorrência asiática e escassez de recursos naturais (potencializada pelo ambientalismo) são fenômenos cuja resposta está no conceito empresarial do TQM.

Traduzido no Brasil como Qualidade Total, o conceito de qualidade dessa doutrina passa dos processos produtivos para todos os aspectos do negócio. Não mais basta produzir bons produtos, é preciso agregar qualidade em toda a cadeia produtiva. O autor fundamental do TQM, ainda hoje citado como um dos gurus da gestão moderna, foi o estatístico William Edwards Deming (1900-1993), cuja obra foi sintetizada nos famosos 14 Pontos (CAJAZEIRA, 2005). Pagliuso e Cardoso (2005) alertam que uma série de métodos e modelos gerenciais decorre do TQM, sob forte inspiração dos 14 Pontos de Deming, conforme mostra o quadro 2.

A Trilogia de Joseph Juran criou a seqüência Planejar → Controlar → Melhorar, doutrina ainda hoje inspiradora de técnicas modernas como o Seis Sigma. Ademais, a abordagem sistêmica é o fundamento da obra de Feigenbaum e a filosofia da melhoria contínua levada ao extremo é a explicação do sucesso da Toyota em *Just in Time* (MONDEN, 1998).

Apesar da importância na transformação da indústria moderna, no final dos anos noventa observa-se o enfraquecimento das aplicações sob a forma do modelo radical e purista do TQM. O mundo ocidental buscava outra ferramenta que pudesse manter os ganhos da cultura

da qualidade sem tantos esforços e transformações culturais, tal qual requer a filosofia TQM, fortemente inspirada na filosofia empresarial japonesa.

- 1) Criar constância de propósito de aperfeiçoamento do produto e serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos.
- 2) Adotar uma nova filosofia. Vivemos numa nova era econômica. A administração ocidental deve despertar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança em direção à transformação.
- 3) Acabar com a dependência de inspeção para a obtenção da qualidade. Eliminar a necessidade de inspeção em massa, priorizando a internalização da qualidade do produto.
- 4) Acabar com a prática de negócios compensador baseado apenas no preço. Em vez disso, minimizar o custo total. Insistir na ideia de um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança.
- 5) Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviços, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos.
- 6) Fornecer treinamento no local de trabalho.
- 7) Adotar e estabelecer liderança. O objetivo da liderança é ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor. Assim como a liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial necessita de uma completa reformulação.
- 8) Eliminar o medo.
- 9) Quebrar as barreiras entre departamentos. Os colaboradores dos setores de pesquisa, projetos, vendas, compras ou produção devem trabalhar em equipe, tornando-se capazes de antecipar problemas que possam surgir durante a produção ou durante a utilização dos produtos ou serviços.
- 10) Eliminar slogans, exortações, e metas dirigidas aos empregados.
- 11) Eliminar padrões artificiais (cotas numéricas) para o chão de fábrica, a administração por objetivos (APO) e a administração através de números e metas numéricas.
- 12) Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho. A atenção dos supervisores deve voltar-se para a qualidade e não para números. Remover as barreiras que usurpam dos colaboradores das áreas administrativas e de planejamento/engenharia o justo direito de orgulhar-se do produto de seu trabalho. Isso significa a abolição das avaliações de desempenho ou de mérito e da administração por objetivos ou por números.
- 13) Estabelecer um programa rigoroso de educação e auto-aperfeiçoamento para todo o pessoal.
- 14) Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos

Quadro 2 – Os catorze pontos de Deming

Fonte: Deming. (1986).

Wood Jr. e outros autores (2002) associam, assim, a adoção e sucesso da norma ISO 9001 com a decadência do TQM. As normas da qualidade também podem ser vistas como uma tentativa de reduzir os custos de inspeção em um mundo globalizando-se, ao mesmo passo que causavam empecilhos adicionais às empresas japonesas cuja cultura favorecia ao TQM com seus cânticos, ginásticas no pátio e sua cultura de devoção à hierarquia e à empresa. Neste sentido a globalização foi favorecida com a possibilidade da garantia da qualidade sem a inspeção, na medida em que as certificações passam a fazer o papel dos inspetores, favorecendo que o mundo ficasse mais interligado sem custos adicionais, como mostrado por Cajazeira e Barbieri (2006).

As normas ISO série 9000 foram desenvolvidas pela International Organization for Standardization (ISSO), no seu comitê técnico TC-176. Destaca-se, nessa série, a norma ISO

9001, na quarta versão (2008), que é um modelo certificável para que uma organização demonstre conformidade dos seus processos em atender aos requisitos dos seus clientes.

A ISO 9001, entretanto, não levou a qualidade ao nível estratégico, sendo predominantemente aplicada e gerida pela média gerência. Era necessário elevar a qualidade à alta administração. Biombo (2005) explica que foi Peter Drucker quem iniciou esse processo, por meio da integração do planejamento estratégico, do marketing, da qualidade e das finanças.

Have e outros autores (2003) alertam que o que realmente importa no mundo dos negócios são as ideias e não os modelos. Apesar disso, os autores comentam que gerentes e diretores gastam tempo considerável discutindo e aperfeiçoando modelos gerenciais. Após uma pesquisa com 70 gerentes, consultores e estudiosos em gestão, os autores apresentaram uma coletânea desses principais modelos selecionados, como mostra o quadro 3. Note-se que todos os modelos aqui citados são considerados pilares do gerenciamento moderno e contribuem positivamente para solucionar problemas organizacionais com os quais os executivos se deparam frequentemente.

Das ideias integradoras de sistemas e seus modelos correlatos surgem o conceito de organização classe mundial, preconizado pelos esquemas dos prêmios nacionais da qualidade, cujo símbolo máximo é o cobiçado prêmio norte-americano o “Malcolm Baldrige”. No período dos anos 1990, caracterizado pelo choque de transição direcionado à nova economia da informação, sobretudo com a internet, o modelo sistêmico do Baldrige é o adequado. Isto porque a flexibilidade e rapidez, que lhe são inerentes, são mais apropriadas às condições emergentes do que a cautelosa abordagem japonesa. Estabelecido pelo Congresso dos Estados Unidos, em 1987, o prêmio tem como base uma pontuação ponderada de sete categorias de critérios de desempenho.

Os critérios são constituídos por “um conjunto de valores e conceitos essenciais que estão presentes em organizações bem sucedidas e geridas. Nos Estados Unidos, uma pesquisa comparou ganhadores do prêmio com as empresas presentes no S&P 500⁶ e concluiu que os ganhadores do Baldrige têm superado consistentemente os S&P 5000 à taxa de 4:1” (HAVE, 2003).

⁶ Índice elaborado pela consultoria Standard & Poor's, que reflete o desempenho da bolsa de valores de Nova Iorque.

Conceito	Método	Comentários
Análise SWOT (*)	Avaliação sistêmica das forças e fraquezas de uma organização. Combina o ambiente externo e interno da empresa estabelecendo sua posição atual à luz dos seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.	Instrumento estratégico de grande valor para auto-avaliação. O problema está na aparente simplicidade da análise que pode levar a suposições incorretas.
Ciclo de Deming (PDCA)	Refere-se a uma seqüência lógica de quatro passos repetitivos para melhoria e aprendizado contínuo, o famoso PDCA (Plan – planeje, Do – faça, Check – verifique, Act – aja).	O PDCA é a parte mais importante do pensamento sistêmico para a melhoria contínua japonesa (<i>kaisen</i>) e tornou-se um dos ícones das decisões gerenciais. O PDCA já foi adaptado e melhorado como, por exemplo, o ciclo DMAIC (**) da metodologia Seis Sigma.
Redesenho de processos (reengenharia)	Busca na revisão e redesenho radical dos processos organizacionais para alcançar melhorias drásticas do desempenho em custo, qualidade, serviço e velocidade.	A metodologia popularizada por Michel Hammer baseia-se no uso da TI como ferramenta para transformações radicais. O fato de redesenhar estruturas e processos organizacionais não corrige automaticamente as falhas de uma organização. Entretanto, a criação de valor para o cliente é um dos trunfos da reengenharia.
<i>Benchmarking</i>	É a comparação sistemática dos processos e desempenhos organizacionais para criar novos padrões ou melhorar processos.	Aplicando alguns cuidados comparativos, o benchmarking fornece não apenas indicadores de desempenho, mas realça oportunidades de melhoria e solução de problemas.
<i>Balanced Scorecard</i>	Usa essencialmente a medição integral de desempenho para acompanhar e ajustar a estratégia de negócios. O <i>balanced scorecard</i> torna visível as conseqüências financeiras agregadas de medidas não-financeiras (cliente, operações, capacidade de inovar e aprendizado) que agregam valor ao longo prazo.	Os autores da metodologia Kaplan e Norton (1993) têm mérito ao relacionar em índices as relações entre ativos tangíveis e não tangíveis. Note-se que o <i>balanced scorecard</i> é uma metodologia de mensuração e não formação da estratégia.

Quadro 3 – Atuais modelos da gestão

Notas: (*) SWOT (strengths, weakness, opportunities e threats).

(**) Define (defina) – Measure (medida) – Act (ação) – Implement (implemente) – Control (controle).

Fonte: adaptação nossa sobre Have et al. (2003).

No Brasil, durante o governo Collor, para dar uma resposta aos empresários que temiam o sucateamento da indústria em função da acelerada abertura do mercado, o governo criou o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP). Este tinha como objetivo fomentar a utilização de técnicas de qualidade nas empresas visando a aumentar a produtividade, reduzindo os custos e tornando-as competitivas em relação ao mercado internacional. A sua execução estava fundamentada nos subprogramas setoriais, viabilizados por meio de forte engajamento de empresas e entidades de ciência e tecnologia atuantes.

Em 1991 ocorreu a primeira reunião estratégica do PBQP, com a presença de 58 participantes, entre empresários, professores, trabalhadores e governo. Nessa reunião se construíram as bases do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), inicialmente baseado no Baldrige. Atualmente, por meio de um processo de aprendizado sistemático, à medida que

novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, o PNQ atualiza seus fundamentos da excelência (JORNADA, 2005).

O modelo de excelência do PNQ está baseado em 11 fundamentos que constituem os alicerces sobre os quais as organizações devem estruturar seu modelo de gestão. Em função da simplicidade, flexibilidade e constante atualização, sobretudo por não prescrever ferramentas específicas ou modelos gerenciais, o modelo proposto pelo PNQ é considerado o mais poderoso e atual instrumento gerencial da atualidade. Os fundamentos são (FNQ, 2010):

a) Pensamento sistêmico

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

b) Aprendizado organizacional

Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

c) Cultura de inovação

Promoção de um ambiente favorável a criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

d) Liderança e constância de propósitos

Atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.

e) Orientação por processos e informações

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração

as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

f) Visão de futuro

Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo nos curto e longo prazos, visando à sua perenidade.

g) Geração de valor

Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas.

h) Valorização das pessoas

Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

i) Conhecimento sobre o cliente e o mercado

Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

j) Desenvolvimento de parcerias

Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e a atuação conjunta, objetivando benefícios das partes envolvidas.

k) Responsabilidade social

Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Os fundamentos se desdobram em oito critérios de excelência que estão subdivididos em 23 itens de avaliação, cada um possuindo requisitos específicos. Destes, 17 são itens relativos a processos gerenciais e seis relativos a resultados organizacionais. Os itens de processos gerenciais solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas. Os de resultados organizacionais solicitam a apresentação de séries históricas de resultados, informações comparativas e explicações sobre resultados adversos.

Os itens de processos gerenciais são compostos por questões que investigam “como” a organização atende a determinados requisitos gerenciais, i.e., quais e como funcionam as práticas de gestão que a organização adota para atendê-los, evidenciando (FNQ, 2010):

- os padrões de trabalho das práticas de gestão (incluindo os responsáveis, os métodos, a periodicidade e aspectos de proatividade);
- os métodos utilizados para o controle (verificação do cumprimento dos padrões de trabalho);
- o grau de abrangência das práticas de gestão (áreas, processos, produtos, segmentos, ambientes mercadológicos e/ou pelas partes interessadas, conforme os requisitos, abrangidas pelo processo gerencial em questão);

a continuidade das práticas de gestão (início de uso);
o aprendizado (exemplos recentes de melhoria incorporadas ou em incorporação, relativos às práticas de gestão adotadas); e
a integração.

Em alguns casos, tais questões podem requerer, em mais de um processo, especificação de características, apresentação de evidências, citação de métodos ou outros destaques relevantes para efeito de avaliação. Essas solicitações complementam as questões, havendo, portanto, necessidade de que, na descrição, sejam incluídas informações para atendê-las.

Particularmente, para este estudo, utilizar-se-á o **critério 2 - Estratégias e Planos**, que aborda os processos gerenciais relativos à formulação e implementação das estratégias, incluindo aqueles referentes ao estabelecimento de metas e definição e acompanhamento de planos necessários para o seu êxito. Vale ressaltar que o modelo do PNQ, com relação ao Planejamento Estratégico, não requer apenas que o planejamento seja bem feito, mas solicita os métodos pelos quais o planejamento é implementado. O critério Estratégias e Planos está subdividido em dois itens (FNQ, 2010, p.44-45), a saber:

(a) **formulação das estratégias** - aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a geração de estratégias consistentes e coerentes e de um modelo de negócio competitivo.

(b) **implementação das estratégias** - aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para assegurar o desdobramento, a realização e a atualização das estratégias da organização.

2.5 RESUMO CONCEITUAL E INTERRELAÇÕES ENTRE OS CONCEITOS NUCLEARES DESTA DISSERTAÇÃO

O estudo da gestão do Poder Judiciário passa pelo entendimento de conceitos diversos, complexos e ainda não totalmente explorados na academia. Neste contexto, faz-se mister correlacionar os princípios da reforma do Estado com os elementos da gestão empresarial moderna, além de explorar como a ideia do *Balanced Scorecard*, tipicamente aplicada em empresas, pode ser expandida na administração do Judiciário.

Por isso, aqui se apresenta um resumo da revisão bibliográfica, com ênfase nos principais conceitos apresentados no referencial teórico.

- a) A sociedade brasileira, após a promulgação da Constituição de 1988, reclama dos poderes públicos mais celeridade e eficiência na prestação dos serviços públicos. O processo de privatização da telefonia, das empresas de energia e de organizações emblemáticas, como a Vale do Rio Doce, expõem as práticas

gerenciais da iniciativa privada em diversas mídias, tornando a comparação com o serviço público inevitável. Além disso, a globalização permitiu uma agilidade sem precedentes nos meios de comunicação, o que contribui para vulnerar o Estado que, exposto a comparações com máquinas administrativas bem mais ágeis e eficientes, tende a ser avaliado quanto a sua razão de ser, que é servir a sociedade.

- b) Esse panorama levou o Poder Público a se preocupar com uma gestão mais próxima das empresas do ambiente competitivo, sob pena de crise de legitimidade, e motivou os integrantes do Judiciário a empreender esforços na criação de uma cultura organizacional voltada à melhoria contínua e à estratégia. Busca-se o foco no cidadão, nos processos organizacionais e nos clientes internos, abandonando com esta nova administração gerencial as práticas centradas primordialmente na burocracia, nas ritualísticas e manutenção de privilégios, à míngua do compromisso com os resultados.
- c) A modernização do Poder Judiciário é um processo decorrente desta mudança na visão da gestão pública. Está baseada, como bem definiu Vargas Viancos (2000) no aumento da cobertura judicial, em melhoria dos procedimentos operacionais, na implantação da meritocracia como critério de progressão na carreira dos juristas e indicadores para avaliação de desempenho da Justiça. Para dar sentido a essa modernização cunhou-se o conceito de eficiência que é basicamente melhorar o desempenho da própria Justiça, aumentando o número de sentenças, tornando-a célere.
- d) Essa mudança gerencial vem sendo pautada pelos princípios norteadores da doutrina para a Qualidade, orientada pelo pensamento japonês: “hoje foi melhor do que ontem e amanhã, com certeza, será melhor que hoje”. Pelos métodos da gestão para a qualidade rompem-se as barreiras entre áreas, pois surge a compreensão de que os processos são integrados e de que cada um depende do outro. Assim, um juiz não completa o seu trabalho em tempo se o seu oficial de justiça não notificar às partes com agilidade. Daí a importância da equipe como um todo tornar-se mais crítica e exigente.
- e) A sistematização da doutrina da Qualidade evoluiu desde Deming, um dos gurus do movimento, até o PNQ. Este possui critérios e requisitos para atingir a excelência do desempenho e a melhoria da competitividade. Um dos seus fundamentos são as decisões baseadas em fatos, ou seja, a administração fica sustentada em fatos concretos, deixando de lado o subjetivismo. Aqui ganha força

todo o arsenal estatístico que apoia as decisões gerenciais: os indicadores, os índices e os integradores de informações para a administração. O método que melhor interpreta esses aparatos é a gestão da estratégia consagrada no modelo do *Balanced Scorecard*.

- f) Assim, a gestão para a qualidade e para a estratégia forma os alicerces da administração gerencial a que o Judiciário se propôs. Ocorre que implantar e assimilar tais conceitos se choca com uma cultura instalada que se propõe benefícios muitas vezes distantes da realidade nacional. Por isso, a integração da qualidade e da estratégia no dia a dia do Judiciário, a partir do estudo de caso do TJBA, é um tema tão interessante para a Administração.
- g) Os fundamentos da excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e se traduzem em processos gerenciais ou fatores de desempenho encontrados em organizações classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais. Esses fundamentos, em que se baseiam os critérios de excelência do PNQ, estão interrelacionados na figura 4. Notadamente, os fundamentos da excelência têm interseção com os fundamentos da Justiça e com os princípios da gestão estratégica previstos pelo *Balanced Scorecard*. O grau de correlação, entretanto, varia dependendo do tema abordado. Em geral, os fundamentos da excelência são profundamente interligados com o *Balanced Scorecard* quando são associados às dimensões clássicas propostas por Kaplan e Norton (2000a), a saber: finanças, clientes, processos internos e inovação, aprendizado e crescimento.

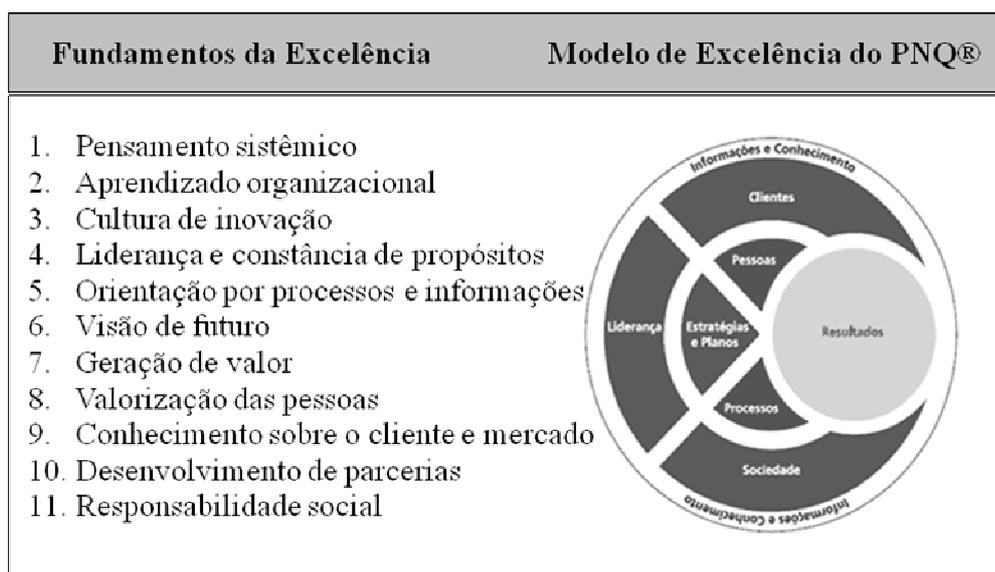


Figura 4 – Critérios e fundamentos da excelência
Fonte: FNQ (2009).

Em alguns casos, tal conexão é indireta, como por exemplo, o fundamento da Responsabilidade Social, que é sempre, no caso do *Balanced*, uma consequência da estratégia empresarial. Quando assim considerada, ela se associa com a dimensão “aprendizado e crescimento”. Quanto aos fundamentos da Justiça, as correlações são fortes no que tange à liderança, busca de parcerias, orientação processual e a responsabilidade social. Note-se que o conceito de cliente como o cidadão, bem como toda rede que interage com o Tribunal de Justiça pode ser vista como atores que buscam parcerias (advogados, defensores públicos, promotores, prefeituras, universidades etc.). Esta é uma visão altamente alinhada com a visão sistêmica que, primordialmente, orienta uma organização voltada para a excelência.

O grau de correlação conceitual entre os fundamentos da excelência (FNQ, 2010), os fundamentos da Justiça⁷ (SANTOS PASTOR, 2008), assim como os fundamentos da excelência e a Gestão da Estratégica (*Balanced Scorecard*)⁸ (KAPLAN; NORTON, 2000a) estão ilustradas no quadro 4.

⁷ Ver item 2.2 deste capítulo

⁸ Ver item 2.4 deste capítulo

Fundamentos Excelência	Fundamentos de Justiça	Gestão da Estratégica (<i>Balanced Scorecard</i>)
Pensamento sistêmico	Fluxo simples (sem atrasos e gargalos)	Requer que as relações de causa e efeito entre as dimensões sejam explicitadas
Grau de correlação	Médio	Alto
Aprendizado organizacional	Competência	Aprendizado é uma dimensão específica do <i>Balanced Scorecard</i>
Grau de correlação	Alto	Alto
Cultura da inovação	Eficiência e eficácia	Inovação é uma dimensão específica do <i>Balanced Scorecard</i>
Grau de correlação	Baixo	Alto
Liderança e constância de propósitos	i. Responsabilidade e prestação de compras ii. Transparência, sem corrupção	O uso de modelos de indicadores para controle da implantação da estratégia é uma consequência da liderança com constância de propósito
Grau de correlação	Alto	Alto
Orientação por processos e informações	i. Eficiência da oferta e da demanda; ii. fluxo simples (sem atrasos e gargalos)	A dimensão processos internos é específica do <i>Balanced Scorecard</i>
Grau de correlação	Médio	Alto
Visão de futuro	Previsibilidade - capacidade de estar alinhado com a visão de Justiça	Coincide com a própria concepção de planejamento estratégico
Grau de correlação	Alto	Alto
Geração de valor	i. Qualidade de trato, resoluções e processos; ii. eficiência da oferta e da demanda	A dimensão econômica e financeira resulta da geração de valor das outras dimensões no <i>Balanced Scorecard</i> .
Grau de correlação	Médio	Médio
Valorização das pessoas	Competência	A dimensão pessoas é específica do <i>Balanced Scorecard</i>
Grau de correlação	Médio	Alto
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	i. acesso de todos os atores sociais; ii. igualdade no trato; iii. qualidade de trato, resoluções e processos	A dimensão clientes é específica do <i>Balanced Scorecard</i>
Grau de correlação	Alto	Alto
Desenvolvimento de parcerias	Acesso de todos os atores sociais (*)	As estratégias com fornecedores está associada à dimensão processos internos do <i>Balanced Scorecard</i> . Não existe menção direta à parcerias.
Grau de correlação	Alto	Alto
Responsabilidade Social	i. responsabilidade e prestação de contas; ii. igualdade no trato	Não existe menção direta à responsabilidade social. Essa pode ser vista como uma estratégia inserida na dimensão Aprendizado e Conhecimento.
Grau de correlação	Alto	Alto

Quadro 4 – Correlações conceituais entre os elementos da revisão bibliográfica

Notas: Criação nossa a partir de Kaplan e Norton (2000a) e Santos Pasto (2008) e FNQ (2009).

Note-se que sob a ótica do TJBA os atores que interagem com ele (advogados, promotores, defensores públicos etc.) podem ser considerados como fornecedores.

3 METODOLOGIA

A pesquisa tem como foco central determinar se o processo de modernização gerencial do TJBA é aderente às práticas de gestão da qualidade e do planejamento estratégico, bem como se esse processo tem sido eficiente.

Utilizar-se-á como parâmetro de avaliação os critérios de excelência da FNQ em sua essência - os fundamentos - e na especificidade - o planejamento estratégico.

Para verificar se o processo de modernização do TJBA é um determinante da melhora do seu desempenho (eficiência), explorou-se o banco de dados do TJBA até 2009, que foi criado para que se pudesse visualizar, detalhadamente, a atuação da Justiça, e no caso dessa pesquisa, a Justiça Estadual.

Outro banco de dados utilizado foi o consolidado no relatório “Justiça em Números” (CNJ, 2009). Abrange dados dos ramos da Justiça, a saber: 2º grau, 1º grau, Turmas Recursais e Juizados Especiais. Analisaram-se fatores como tendências, compreendendo o período de 2004 a 2008. Os indicadores selecionados tiveram como o objetivo ampliar o conhecimento do processo de modernização do Poder Judiciário. Estão assim classificados:

- a) **insumos, dotações e graus de utilização:** levantam-se dados sobre despesas, pessoal, recolhimentos/receitas e informática;
- b) **litigiosidade e carga de trabalho:** são calculados os casos novos, a carga de trabalho, a taxa de congestionamento;
- c) **acesso à justiça:** quantitativo de pessoal atendido;
- d) **perfil das demandas:** busca-se aferir a participação governamental nas demandas judiciais.

Ressalte-se que a situação experimental aqui proposta ocorre de maneira espontânea, sem qualquer manipulação ou controle, uma vez que é decorrente de fatos econômicos e transformações sociais, o que caracteriza a pesquisa como do tipo *ex-post facto*. Por isso, o estudo de caso é a estratégia escolhida. Analisa-se um acontecimento contemporâneo sem que exista a possibilidade de manipular os comportamentos relevantes, como bem explica Yin (2004, p.27).

Seguem-se os passos recomendados por Yin (2004) para a construção do projeto de estudo de caso “Tribunal de Justiça do Estado da Bahia”, a saber: (a) coleta de dados; (b) coleta de evidências; (c) análise das evidências e (d) composição do relatório.

Adicionalmente, visando à validação do projeto da pesquisa, aplicou-se a lógica dos quatro testes para determinar a qualidade do estudo empírico. O quadro 5 apresenta a correlação entre os passos do estudo de caso com os testes de qualidade.

Durante a fase de coleta de dados, como detalhado no quadro 5, os documentos listados no quadro 6 foram estudados para suprir o conteúdo do estudo de caso e das análises dos indicadores.

Para avançar na metodologia de estudo de caso, conforme determinado no item 3 do quadro 5, foi elaborada uma lista de pessoas que têm ou tiveram participação expressiva na modernização gerencial do TJBA. Na coleta de dados, durante as entrevistas, utilizou-se um rol de perguntas discutidas e validadas, conforme prevê o quadro 5, levando-se em consideração perguntas em pesquisas similares, por exemplo, Baracho (2002). O roteiro para as entrevista está no Anexo A.

Etapa da pesquisa	Atividade que serão efetuadas	Testes de qualidade (YIN, 2004, p.55)
Coleta de dados	1. Descrição e entendimento de como funciona o TJBA e porque funciona.	<i>Validade do construto:</i> utilização de fontes múltiplas para verificação da qualidade das entrevistas e critérios de seleção para entrevistados. Será avaliadora: Alvamari do Vale (Assessora Planejamento do TJBA)
	2. Coleta de documentos preliminares, tais como, Plano Diretor, Atas de Reunião, Correspondências trocadas, Documentos legais (despachos, decretos e resoluções).	
	3. Seleção das pessoas a serem entrevistadas e critério para seleção.	
	4. Montagem do roteiro de entrevistas (*) e aplicação piloto.	
	5. Levantamento dos critérios atuais do PNQ	
Coleta de evidências	6. Realização das entrevistas.	<i>Confiabilidade:</i> análise de consistência dos dados. Análise dos protocolos de entrevistas e consistência das respostas.
	7. Coleta de informações para montagem do banco de dados da pesquisa.	
	8. Encadeamento de evidências, ou seja, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões iniciais.	
	9. Levantamento dos requisitos para o ferramental da qualidade e do planejamento estratégico	
Análise de evidências	10. Análises estatísticas sobre o banco de dados.	<i>Validade interna:</i> análise dos indicadores do TJBA.
	11. Análises cruzadas das entrevistas	
	12. Análises comparativas do ferramental da qualidade e do planejamento estratégico vis-à-vis os documentos analisados do TJBA e resultados de entrevistas.	
Composição do relatório	13. Construção da descrição do estudo	<i>Validade externa:</i> validação das

Etapa da pesquisa	Atividade que serão efetuadas	Testes de qualidade (YIN, 2004, p.55)
	de caso cobrindo os tópicos: análise, comparações, cronologia, construção das conclusões.	conclusões por terceira parte. Atuarão como avaliadores: Pedro Vivas (Assessor de Planejamento do TJBA) e Desembargadora Silvia Zarif (Presidente TJBA – biênio 2008/2009).

Quadro 5 – Projeto do Estudo de Caso

Notas: (*) O planejamento do roteiro de entrevista será de acordo com Bauer e Gaskell (2005, p.64).

Criação nossa a partir de Yin (2004).

Documento	Por quê?
Lei Organização Judiciária – LOJ Lei Nº 10.845/2007 Regimento Interno do TJBA	Dispõe sobre a Organização e Divisão Judiciária do Estado da Bahia, a administração e o funcionamento da Justiça e seus serviços auxiliares.
Estatísticas da OUVIDORIA	Contém elementos para análise de indicadores visando o entendimento da eficácia do TJBA.
Estatísticas do Projeto <i>Justiça em Números</i>	
Estatísticas do Projeto Justiça Aberta	
Estatísticas do Serviço de Atendimento Judiciário - SAJ	
Critério de Excelência do PNQ versão 2010	Contém os padrões mais recentes para uma avaliação consistente da qualidade da gestão e do planejamento estratégico.
Plano Diretor do Poder Judiciários de Estado da Bahia	Contém os elementos fundamentais do programa de melhoria da gestão do TJBA.
Portaria nº 78/2008 - TJBA	Esclarecimentos sobre os autos circunstanciados de inspeção preventiva.
Resolução nº 70/2009 - CNJ	Dispõe sobre o planejamento e a gestão do Poder Judiciário.
Projetos Estratégicos	Para analisar os meios de alcançar os objetivos estratégicos.

Quadro 6 – Documentos pré-selecionados para coleta de dados

Nota: Criação nossa.

Nº	FUNÇÃO	MOTIVO DA ENTREVISTA
1	Presidente do TJ	Autoridade máxima da Justiça local
2	Presidente da comissão de informática	Sistema de informática é fundamental no processo de modernização
3	Diretor Superintendente	Responsável pela consecução administrativa
4	Juiz ouvidor	Por ter visão crítica e lidar com o cidadão, na ponta, que de certa forma mede a eficácia do TJBA
5	Juíza Assessora Especial da Presidência – Projetos Especiais	Responsável por projetos como Juizados Especiais
6	Assessores da Presidência (2)	Responsável por ações estratégicas
7	Desembargadora corregedora geral	Desembargadores com visão estratégica sobre o processo
8	Desembargador primeiro vice-presidente da mesa diretora	Desembargadores com visão estratégica sobre o processo

Quadro 7 – Pessoas-chave para entrevistas no estudo de caso

Nota: Criação nossa.

As entrevistas foram obtidas no próprio local de trabalho do entrevistado, e, em alguns casos utilizou-se o expediente de realizá-las em almoços ou encontros específicos, dado a agenda atribulada de alguns dos entrevistados, como por exemplo, a presidente do TJBA (biênio 2008/2009).

Segue-se o planejamento para auxiliar a análise das entrevistas de acordo com Bauer e Gaskell (2005, p.85) que propuseram:

- a) transcrição das entrevistas incluindo todas as palavras faladas;
- b) conferência das gravações originais e edição de acordo com o que foi efetivamente dito;
- c) construção de uma matriz com os objetivos e finalidades da pesquisa colocadas como temas no título das colunas e o que o entrevistado disse nas linhas para assim montar uma estrutura de análise lógica;
- d) busca de padrões, contradições e interseções, para formar um referencial mais amplo e que vá além da visão particular de cada entrevistado;
- e) interpretação à luz das perguntas de pesquisa.

O uso de técnicas estatísticas na análise dos indicadores do TJBA foi limitado a modelos de estatística descritiva. Adotam-se aqui as metodologias estatísticas previstas por Bussab e Morettin (2004).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando-se que o modelo do PNQ vê a gestão como um conjunto de fatores interligados com funções específicas (FALCONI, 2010), pondera-se que tais fatores interajam entre si. Não há como gerenciar uma organização desconhecendo-se estas relações. A execução plena da gestão está conectada na capacidade de, a partir da percepção das mudanças e necessidades do ambiente externo, mobilizar os seus processos sistemicamente na busca de resultados superiores em prol dos seus clientes e da sociedade. Para isso, neste tópico serão apresentados os resultados encontrados, bem como a análise e interpretação das informações e dados decorrentes da base empírica da pesquisa.

O capítulo está estruturado de acordo com a seguinte lógica:

- a) contextualização histórica e evolução dos métodos gerenciais no TJBA, à luz das entrevistas e documentos estudados;
- b) a partir das entrevistas efetuadas, construção de uma matriz com os objetivos e finalidades da pesquisa colocadas como temas no título das colunas, e o que cada entrevistado disse como se fossem linhas, assim estruturamos as informações de um modo a permitir conclusões e uma linha mestra conceitual;
- c) das conclusões dominantes selecionadas, bem como, da análise das divergências e convergências entre enfoques dos entrevistados guiou-se a análise à cerca da pergunta central desta pesquisa. Para isso, cruzou-se os critérios de avaliação do PNQ nos seus fundamentos com os constructos vindos das entrevistas e da análise dos documentos prescritos no quadro 6;
- d) decorrente das ações anteriores analisar-se-á se o processo de modernização gerencial do TJBA é aderente às práticas de gestão da qualidade e do planejamento estratégico prescritos pelo PNQ;
- e) prossegue-se com uma detalhada análise de indicadores requeridos pelo CNJ para avaliar o desempenho dos Tribunais de Justiça levando-se em consideração o seu desempenho atual e a sua tendência. Assim, pode-se inferir se existe uma melhora do desempenho do TJBA mediante os esforços empenhados na sua modernização.

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DO TJBA

4.1.1 Estrutura organizacional do TJBA

Entender a gestão do Poder Judiciário baiano requer uma visita a diversos aspectos históricos que advêm da nossa colonização. O documento “Origens da Relação da Bahia” (TJBA, 2003) alerta para o fato que no governo português do século XVI havia um centralismo monárquico que coexistia com privilégios setoriais de origem claramente medieval, no qual o último juiz terreno era o próprio rei, sendo a autoridade dos magistrados delegada por ele. Esse equilíbrio viu-se abalado pela brusca expansão das fronteiras permitidas pelos navegadores portugueses, em que o rei estava longe e era materialmente impossível fazer a Justiça valer em um domínio tão vasto e distante.

Para atender a essa interessante demanda, junto com Tomé de Souza veio o primeiro Ouvidor-Geral para a Bahia, Pero Borges, que era desembargador da Casa da Suplicação no Algarve. Já em 1549 iniciou sua primeira viagem de correição visitando as capitânicas de Porto Seguro, Ilhéus e São Vicente. Em 1558, após assumir o reino de Portugal invocando direitos hereditários, Felipe II, rei da Espanha, iniciou uma renovação do sistema judiciário português, dando origem a Relação da Bahia, primeiro Tribunal do Estado do Brasil, primeira Corte de Justiça da América portuguesa e a segunda nas possessões ultramarinas de Portugal.

Note-se que a Espanha já tinha uma estrutura descentralizada, com tribunais regionais nas suas colônias. Por isso, em 1609, magistrados nomeados pelo Rei criaram a *Relação da Bahia* formada por 10 desembargadores, todos eles bacharéis em Direito, uma tradição que perdura até os dias de hoje. Todos os desembargadores eram formados em Coimbra, um ensino baseado em leis romanas e eclesiásticas, fundamentos jurídicos que ainda permeiam o Judiciário brasileiro. Note-se que parte da ritualística que ainda assola os Tribunais brasileiros tem origem nesta época quando “[...] os ditos desembargadores não entrarão na Relação com armas, nem trarão vestidos de cor, andarão de preto, vestidos com trajes honestos e compridos”. (TJBA, 2003, p.10).

Decorridos 400 anos da criação do “Tribunal da Relação da Bahia no Estado do Brasil” o TJBA, de acordo com o jornal A TARDE (ROCHA, 2009), apresentava uma estrutura que ainda reflete traços da cultura medieval que o criou, como a ausência de gestão com base em

resultados, forte influência das autoridades políticas e mais foco na liturgia dos cargos do que nas necessidades da sociedade.

Vale descrever alguns aspectos referentes à estrutura da Justiça Estadual, por ser o objeto primário da dissertação aqui proposta. A Justiça Estadual está estruturada em três graus de jurisdição. A primeira instância é composta pelos juízes de direito, tribunais do júri, juízes de paz e juizados especiais. É responsável pelo julgamento de processos envolvendo matérias cíveis e criminais, família e sucessões, consumidor, falência, infância e juventude, dentre outras.

A segunda instância, ou segundo grau, é formada pelos Tribunais de Justiça - TJs, dos quais 27 são tribunais estaduais, sendo um em cada unidade federativa, cuja competência é julgar recursos das decisões dos juízes de primeiro grau, além da competência originária que é a de julgar processos estaduais e do Distrito Federal e Territórios, bem como os membros do Ministério Público, nos crimes comuns e de responsabilidade, ressalvada a competência da Justiça Eleitoral. Compõem ainda o Poder Judiciário as justiças especiais: a do trabalho, a eleitoral e a militar.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) é a última instância da Justiça brasileira para as causas infraconstitucionais, sendo o órgão de convergência da Justiça Comum cuja atribuição principal é conservar e aplicar a Constituição Federal.

O TJBA é dirigido pela Mesa Diretora, constituída de um Presidente, dois Vice-Presidentes, um Corregedor Geral e um Corregedor das Comarcas do Interior. Escolhidos pelo Tribunal Pleno entre os desembargadores mais antigos na Corte, os integrantes da Mesa exercem gestões de dois anos de duração, não podendo ser reeleitos para o cargo. O organograma apresentado na figura 5 ilustra a hierarquia do Poder Judiciário com ênfase na Justiça Estadual.

Composto atualmente por 35 desembargadores (33 providos e 2 cargos vagos), tem sede no Centro Administrativo da Bahia. As vagas de Desembargador são preenchidas, em regra, por Juízes de Direito, integrantes da entrância final, com base nos critérios de antiguidade e de merecimento, alternadamente. Um quinto dos lugares é reservado a advogados e membros do Ministério Público. Deles são exigidos, pelo menos, dez anos de prática forense, notório saber jurídico e idoneidade moral, além de idade mínima de 30 anos.

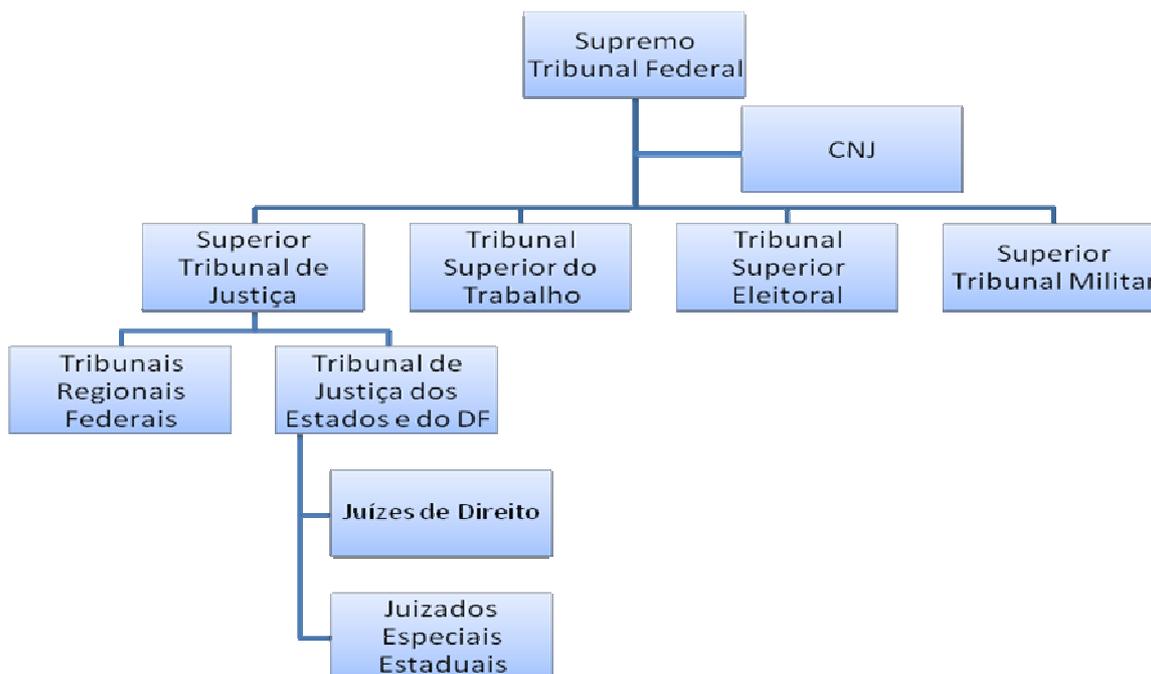


Figura 5 – Resumo da estrutura do Poder Judiciário Estadual
 Fonte: Construção nossa adaptado de Lenza (2006, p. 402)

São órgãos do Tribunal: o Tribunal Pleno; os Grupos de Câmaras Cíveis e de Câmaras Criminais; as Câmaras Separadas (Cíveis e Criminais) e as Câmaras Especiais; a Presidência e as Vice-Presidências; o Conselho da Magistratura, a Corregedoria-Geral da Justiça; as Comissões e os Conselhos. O *Tribunal Pleno* é constituído pela totalidade dos desembargadores, sendo presidido pelo Presidente do TJ, e, nos seus impedimentos, sucessivamente, pelos Vice-Presidentes ou pelo desembargador mais antigo, competindo-lhe eleger o Presidente, os Vice-Presidentes e o Corregedor-Geral da Justiça e seu Vice, em votação secreta, dentre os integrantes da terça parte mais antiga do Colegiado.

A reportagem citada de A TARDE (ROCHA, 2009), afirma que até 2006 o TJBA era um desaguadouro desprovido de filtro. O mais alto órgão judiciário baiano julgava até briga de vizinhos. A situação produzia além do desvirtuamento de suas funções, uma catástrofe operacional.

De fato, segundo o CNJ (2009), em 2005, a Bahia apresentava uma produtividade mensal de 49 processos julgados por juiz, bem abaixo de outros estados, como São Paulo com 151, Rio de Janeiro com 100, para citar os mais ricos; Pernambuco com 139, Ceará com 81, para citar alguns mais pobres. Oliveira (2006), ao analisar esses dados, observa que a baixa utilização do meio eletrônico para citação das partes e a estenotipia para gravação de audiências são

fatores que influenciam tais indicadores, ou seja, investimentos em gestão e tecnologia de informática. Em uma inspeção sobre a qualidade da prestação jurisdicional na Bahia, o CNJ constatou:

Há dezenas de milhares de petições aguardando juntada há vários anos, sem qualquer controle para que as mais antigas sejam juntadas com prioridade. Na prática as juntadas se dão quando há reclamação da parte interessada. (TJBA, 2009b).

4.1.2 Modelagem do Plano Diretor do Poder Judiciário do Estado da Bahia

A partir das exigências das partes interessadas no Judiciário para que os princípios da gestão privada, como qualidade e estratégia, fossem aplicados, em 2007, montou-se um plano denominado PDJ - Plano Diretor do Poder Judiciário do Estado da Bahia, também conhecido como o seu “planejamento estratégico”. O plano foi elaborado numa perspectiva de até dez anos, devido à complexidade e abrangência das ações propostas. Foram desenvolvidas estratégias de médio e longo prazo, estando sujeito, entretanto, a reavaliações periódicas.

O PDJ tem como objetivos:

- a) sistematizar a atuação do Poder Judiciário e assegurar a continuidade administrativa entre mandatos;
- b) inserir mecanismos de participação social na atuação do Poder Judiciário visando a construção de um poder mais democrático, descentralizado e integrado;
- c) garantir a utilização racional da infraestrutura física e a adequada lotação do corpo funcional;
- d) viabilizar a justa distribuição dos recursos por intermédio de uma maior conscientização dos custos e compromisso com os benefícios.

O Plano Diretor é o documento fundamental que desdobra a reforma do Judiciário na Bahia, sendo, na verdade, um conjunto de ações estratégicas consolidadas no Tribunal Pleno e que atende ao Decreto Judiciário nº 036, de 25 de agosto de 2006. O referido decreto exigia, ainda, a coordenação orçamentária pelo Instituto Pedro Ribeiro de Administração Judiciária (IPRAJ) (TJBA, 2007). Envolto em uma polêmica sobre a sua constitucionalidade, o IPRAJ foi extinto como descreve o quadro 8.

A construção do PDJ se deu mediante uma metodologia de quatro etapas que partiu de um diagnóstico empírico, passando por uma análise estratégica, uma visão gerencial e um plano de execução. Neste sentido, o mapa estratégico associa a visão e a missão aos objetivos

estratégicos, entre os quais encontram-se diversas iniciativas ligadas às melhorias gerenciais necessárias e requeridas pela Reforma do Judiciário.

O PDJ de 2007 foi composto por cinco blocos principais denominados (a) acesso à justiça; (b) práticas e procedimentos judicantes; (c) transparência e articulação interinstitucional; (d) planejamento e organização administrativa; (e) gestão de recursos estratégicos. A sumarização desse plano está no quadro 09. Note-se que a adequação do Plano Diretor aos requisitos e práticas do planejamento estratégico e da gestão para a qualidade, além da sua efetividade são objetos das respostas acadêmicas que se busca nesta pesquisa.

O IPRAJ era um órgão da administração indireta, constituído sob a forma de autarquia, vinculado ao Tribunal de Justiça, sendo responsável em prestar serviços direcionados a questões logísticas, de patrimônio e desenvolvimento de recursos humanos. Administrava, também, o Fundo de Aparelhamento do Judiciário - FAJ, criado para prover recursos necessários à execução do Programa de Trabalho desenvolvido pelo Tribunal de Justiça, viabilizando a autonomia do Poder Judiciário. Acusado de irregularidades, o CNJ determinou em 5/08/2009 o encerramento das atividades do IPRAJ. Único órgão de gestão do Judiciário entre todos os estados do país, o IPRAJ foi considerado inconstitucional pelo CNJ, já que, de acordo com a Constituição Federal, as atividades de natureza administrativa dos tribunais – incluindo-se arrecadação e pagamentos - só podem ser desenvolvidas e executadas pelo próprio tribunal. O despacho foi do corregedor nacional de Justiça e baseou-se, principalmente, em manobra financeira realizada entre o IPRAJ e o governo do Estado. Nela, a Secretaria da Fazenda reteve R\$ 30 milhões do valor a ser repassado ao IPRAJ, em dezembro de 2008. Além disso, o CNJ também determinou uma auditoria nas contas do IPRAJ que resultou em uma multa devido ao pagamento do benefício de férias para magistrados aposentados. A questão do IPRAJ já vem sendo alertado pelo CNJ desde 2008 quando uma inspeção nessa autarquia apontou irregularidades e descontrole administrativo. Dentre as irregularidades apresentadas destaquem-se os cerca de 400 funcionários contratados sem concurso público e o pagamento ilegal de 500 policiais militares. Diversas entidades levantaram vozes a favor do IPRAJ, por exemplo, o Sindicato dos Servidores dos Serviços Auxiliares do Poder Judiciário que alega ser a autarquia uma garantia de independência do Judiciário. O fato é que após a Constituição de 1988 o IPRAJ perdeu sentido como captação de recursos, na medida em que o Judiciário ganhou a capacidade de administrar os seus próprios fluxos financeiros. Na Bahia, existe um atraso no cronograma de privatização dos cartórios o que afeta a independência com relação ao Executivo. Os argumentos não foram suficientes e o TJBA (2009a) em sessão administrativa, aprovou o envio para a Assembleia Legislativa do anteprojeto de lei para atender à determinação do CNJ quanto à extinção do IPRAJ.

Quadro 8 – Extinção do IPRAJ

Nota: Construção nossa com base no jornal A TARDE (ROCHA, 2009) e entrevista com a presidente do TJBA.

Esse plano foi reavaliado em 2009 gerando a versão atual para 2010-2014 em linha com os requisitos do CNJ e em conformidade com a RESOLUÇÃO Nº 70, de 18 de março de 2009. Foi também incorporada a metodologia do BSC além de uma reforma criteriosa buscando, sobretudo, proceder à necessária conexão do PDJ com o Planejamento Estratégico Nacional (PEN). A construção do planejamento estratégico foi participativa, explicitado com destaque em diversas entrevistas efetuadas durante a construção do estudo de caso, entre elas destacamos a declaração:

O Plano diretor foi montado exatamente dentro de itens como o macroambiente, as necessidades da sociedade e os desafios externos e internos que a nossa instituição enfrenta. A gente buscou diagnosticar sem pudor algum a situação do Judiciário, tanto externamente, quanto internamente. Para isso, foram cerca de 7500 envolvidos, direto e indiretamente, como a sociedade civil organizada. A gente buscou a partir desse diagnóstico, levantar o que eram considerados pontos fortes e aquilo que era considerado deficiência para que a gente pudesse, dentro de uma visão de curto, médio e longo prazos, criar planos de ações para poder ir vencendo esses obstáculos. (Informação verbal). (Entrevista com o Diretor Superintendente do TJBA).

Componente	Objetivo	Atividades	Metas
Acesso à Justiça	Ampliar e fortalecer os mecanismos de acesso da população à Justiça do Estado da Bahia.	Reestruturação e ampliação: justiça itinerante	Triplicar o número anual de atendimentos nos serviços de acesso à Justiça em 10 anos.
		Centros de resolução alternativa de conflitos em alianças estratégicas com outros atores	
		Fomento à seleção e capacitação de árbitros e mediadores	
Práticas e Procedimentos Judicantes	Promover e aperfeiçoar novas práticas e procedimentos das atividades judicantes.	Processo Eletrônico	Atingir pelo menos 80% das metas anuais estabelecidas para melhoria dos indicadores Carga de Trabalho dos Magistrados e da Taxa de Congestionamento dos Processos em cinco anos, atingindo 100% em 10 anos.
		Modernização dos Cartórios pela adoção dos critérios de excelência	
		Racionalização e uniformização de procedimentos	
		Criação dos núcleos de conciliação	
Transparência e Articulação Interinstitucional	Promover a transparência da gestão, aperfeiçoar os mecanismos de articulação e integração entre os atores do Sistema de Justiça.	Mecanismos de articulação com órgãos externos.	Disponibilizar trimestralmente a produtividade dos magistrados e as informações de desempenho orçamentário e financeiro do Poder Judiciário na internet a partir de 2009.
		Estreitar relações com o CNJ	
		TV Justiça da Bahia – convênios	
		Código de Ética do Poder Judiciário	
		Reestruturação da Ouvidoria do Poder Judiciário	
		Infraestrutura e recursos da Corregedoria	
Planejamento e Organização Administrativa	Desenvolver a capacidade de planejamento rever procedimentos e estruturas administrativas e adotar práticas inovadoras de gestão.	Aperfeiçoar e sistematizar o processo planejamento no âmbito do Poder Judiciário	Alcançar no mínimo 80% do índice de efetividade de planejamento e gestão em quatro anos.
		Redesenhar e sistematizar procedimentos administrativos e as unidades do Poder Judiciário	
		Desenvolver a cultura de promoção de mudanças para alcance dos objetivos e metas institucionais	
		Sistemática de planejamento estratégico, operacional e orçamentário com a participação dos magistrados, servidores e validação no Tribunal Pleno	
Gestão de Recursos Estratégicos	Fortalecer a capacidade de gestão da informação, da tecnologia e dos recursos humanos e financeiros.	Fortalecer a capacidade de gestão dos recursos humanos e aumentar a efetividade de sua atuação	Política de Recursos Humanos formulada e aprovada até 2011.
		Fortalecer a capacidade de gestão do conhecimento organizacional e promover a expansão e o aprimoramento da utilização da tecnologia da informação	
		Sistema de avaliação de desempenho, plano de capacitação contínua.	

Quadro 9 – Plano Diretor do TJBA versão 2007

Fonte: TJBA (2009).

Nota: Adaptação nossa.

Nota-se que diversas práticas foram pensadas para viabilizar a migração da cultura burocrática para a gerencial. Além disso, buscou-se dar visibilidade ao TJBA para que a população percebesse a sua atuação e importância. A inter-relação entre o PDJ e o PEN está explicitada no quadro 10. A necessidade de a sociedade perceber a atividade do Judiciário, uma preocupação do TJBA, está evidenciada nas entrevistas, como o trecho que segue:

[...] mas a população primeiro tem que entender o que é o Judiciário. Isso, naturalmente, porque já existe um distanciamento muito grande porque, quando se fala em juiz, em magistrados, o pessoal mais simples até se encolhe. Assim, a população não tem noção, de uma maneira geral, do que é o sistema de justiça. Quando se fala em justiça, só se vem na cabeça o Tribunal de Justiça, e não é isso. O sistema de justiça envolve a polícia, a Secretaria de Segurança Pública, o Ministério Público e a Defensoria Pública. (Informação verbal). (Trecho de entrevista com o Juiz Ouvidor).

Objetivos Estratégicos do PEN	Componentes do PDJ
Acesso ao Sistema de Justiça	Acesso à Justiça
	Gestão de Recursos Estratégicos
	Planejamento e Organização Administrativa
	Práticas e Procedimentos Judicantes
Alinhamento e Integração	Gestão de Recursos Estratégicos
	Planejamento e Organização Administrativa
Atuação Institucional	Transparência e Articulação Interinstitucional
Eficiência Operacional	Gestão de Recursos Estratégicos
	Planejamento e Organização Administrativa
	Práticas e Procedimentos Judicantes
Gestão de Pessoas	Gestão de Recursos Estratégicos
	Planejamento e Organização Administrativa
Infraestrutura e Tecnologia	Gestão de Recursos Estratégicos
	Planejamento e Organização Administrativa
Orçamento	Gestão de Recursos Estratégicos
	Planejamento e Organização Administrativa
Responsabilidade Social	Responsabilidade Socioambiental(*)

Quadro 10 - Alinhamento entre o PDJ e o PEN

Fonte: TJBA (2009).

Nota: Responsabilidade Socioambiental - componente criado para possibilitar o alinhamento estratégico.

O trabalho de alinhamento e revisão do PDJ e do PEN foi realizado pelo Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica deste Tribunal (NEGE), instituído mediante Resolução nº. 16, de 13/10/2008, buscando, sobretudo, proceder à necessária conexão do PDJ com o PEN, sem perder de vista a identidade do Projeto aprovado em 2007.

O alinhamento foi efetuado por meio de incorporações ao Plano Diretor das seguintes atualizações:

- a) inserção do Tema “Responsabilidade Socioambiental” e o respectivo objetivo estratégico que visa a “promover o desenvolvimento e a inclusão social e o respeito ao meio-ambiente, por meio de ações que contribuam para o fortalecimento da educação e da consciência dos direitos, deveres e valores do cidadão. Ressalte-se que ações já existiam no âmbito do TJBA em consonância com este objetivo, por exemplo: o projeto Começar de Novo que objetiva a reinserção social de egressos; a Comissão Estadual Judiciária de Adoção, que desde 2002 presta auxílio aos Juízos de Infância e Juventude e a Comissão Ambiental, que tem atuado na conscientização e racionalização dos recursos, além de demais projetos como o Conhecendo o Judiciário que promove o fortalecimento da educação de nível superior;
- b) inclusão de novo Objetivo Estratégico “Incentivar a conciliação e outras formas de resolução alternativa de conflitos”, no tema Acesso à Justiça. Destaque-se os resultados expressivos alcançados pelo Estado da Bahia no Movimento pela Conciliação, que chegou ao 2º lugar no âmbito nacional em 2008 e 1º lugar nas Semanas de Conciliação de 2009;
- c) introdução do “público interno” (além do externo) no Tema Atuação Institucional. A necessidade constante de atingir o público interno de forma cada vez mais eficaz, num Estado de grandes dimensões territoriais, por meio de uma ampla divulgação das ações desenvolvidas e, sobretudo, de mobilizar servidores e magistrados ao alcance dos objetivos institucionais.

Seguindo-se o receituário clássico, o planejamento estratégico 2010-2014 foi construído de maneira participativa em reunião com os gestores do Tribunal, com a finalidade de discutir e estabelecer indicadores estratégicos, com as respectivas metas para o período. Refinou-se os elementos básicos da estratégia (missão, visão e valores), alinhado-os com a necessidade de eficiência (missão) e o compromisso com a excelência (visão), adicionalmente criou-se os atributos de valores como ilustra o quadro 11.

Elemento da estratégia	Versão 2007	Versão 2009
Missão	Assegurar acesso à Justiça aos cidadãos, com independência, ética e eficiência, visando à paz social	Assegurar acesso à Justiça aos cidadãos, com independência, ética e eficiência, visando à paz social.
Visão	Melhorar a eficiência e eficácia do Poder Judiciário	O Poder Judiciário do Estado da Bahia é modelo de excelência , comprometido com a celeridade , ética e eficiência na prestação jurisdicional.
Valores		<ul style="list-style-type: none"> • Acessibilidade • Agilidade • Celeridade • Ética • Independência • Modernidade • Probidade • Responsabilidade Socioambiental • Transparência

Quadro 11 - Aprimoramento dos elementos básicos da estratégia

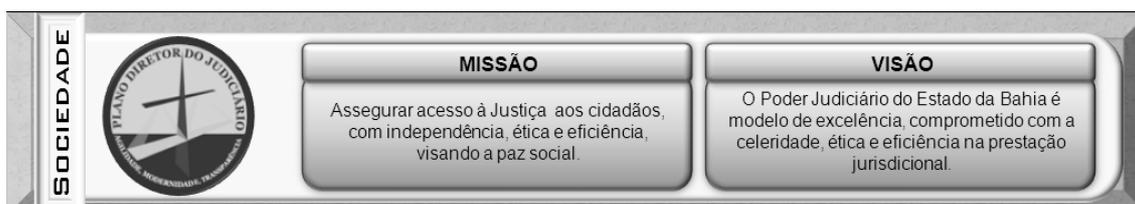
Nota: Criação nosso sobre TJBA (2008) e TJBA (2009b).

O processo de alinhamento da missão, visão e valores foi, de fato, inspirador para o planejamento estratégico. Houve o envolvimento dos líderes do TJBA na sua construção o que valida a sua intenção. Ressalte-se que a dificuldade de mobilização da mesa diretora é grande, dado as suas tarefas e ritualísticas do cargo de desembargador, como bem expressa a seguinte fala:

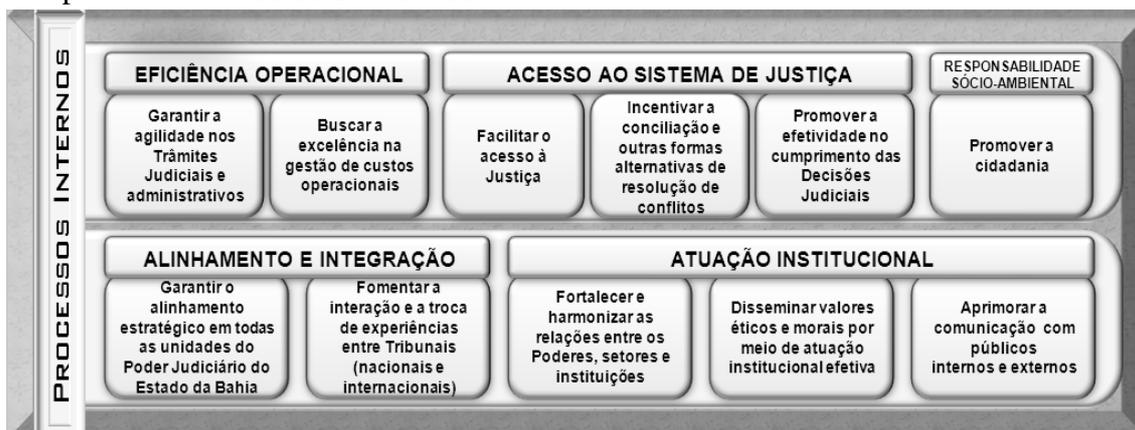
Uma marca do diagnóstico feito que ficou, infelizmente, é que a Justiça não era transparente, não era célere e não era eficiente. Daí se criou a missão do Poder Judiciário. Partimos dessa mensagem. E nos questionávamos: quais as prioridades do Judiciário? O que o Judiciário precisava? [...] Então eu participei dessa fase toda e depois, no Hotel Fiesta. Não participei mais porque as atividades de desembargadora demanda muito tempo, muita dedicação, justamente pra gente poder atingir tais objetivos de dar celeridade aos andamentos dos processos e procurar acompanhar os julgamentos para que esses julgamentos tenham qualidade. (Informação verbal). (Trecho da entrevista com a presidente do TJBA).

O novo mapa estratégico correlato ao planejamento como prescrevem os requisitos previstos no *Balanced Scorecard* está representado na figura 6. Vale destacar que o mapa contém os oito temas estratégicos que estão conectados a 16 objetivos estratégicos.

Perspectiva da **Sociedade**:



Perspectiva dos **Processos Internos**:



Perspectiva dos **Recursos**:

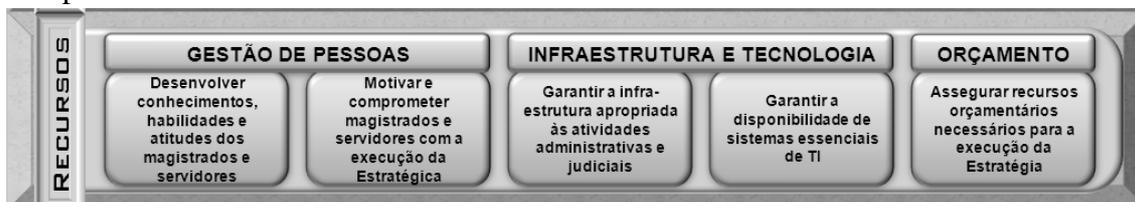


Figura 6 - Mapa estratégico versão 2009

Fonte: TJBA (2009b).

Notadamente, buscou-se as dimensões constantes no mapa do PEN por motivos de alinhamento, distanciando-se do modelo de 2007 que era baseado no binômio estratégias → objetivos sem considerar os agrupamentos estratégicos.

Criou-se dois macroindicadores para se analise o andamento do planejamento estratégico, vis-à-vis as metas estabelecidas que são: (a) índice de Confiança no Poder Judiciário; (b) índice de satisfação do cliente, o quadro 12 detalha os indicadores e suas metas correlatas de curto, médio e longo prazos.

Índice de confiança do Poder Judiciário					
Meta	Unidade: %			Apuração: Anual	
Obter 70% de aprovação na pesquisa, até 2014.					
Valor Inicial (*)	2010	2011	2012	2013	2014
40	46	52	58	64	70
Fundamentos					
O quê mede:	Credibilidade do poder perante os cidadãos				
Quem mede:	Assessoria de Comunicação - ASCOM				
Quando Medir:	Anual				
Onde Medir:	Estado da Bahia				
Por que Medir:	Explicar ou antecipar, de maneira direta, a evolução do nível de confiança da Sociedade no Poder Judiciário				
Como Medir:	% de aprovação na pesquisa de opinião pública Confiança no Poder Judiciário				
Índice de satisfação do cliente					
Meta	Unidade: %			Apuração: Anual	
Aumentar para 70% o índice de aprovação, até 2014.					
Valor Inicial(**)	2010	2011	2012	2013	2014
27	36	44	53	62	70
Fundamentos					
O quê mede:	O nível de satisfação do jurisdicionado				
Quem mede:	Assessoria de Comunicação - ASCOM				
Quando Medir:	Anual				
Onde Medir:	Estado da Bahia				
Por que Medir:	Acompanhar a qualidade no atendimento às expectativas dos usuários				
Como Medir:	% de aprovação em pesquisa específica realizada permanentemente com os clientes diretos e interessados pela internet				

Quadro 12 - Macroindicadores do PDJ

Notas: (*) Pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas - FGV nas 7 maiores Regiões Metropolitanas do Brasil em Fevereiro/2009.

(**) Pesquisa realizada pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia – TJBA Março/2006.

Fonte: TJBA (2009b).

A criação de metas anuais se baseou nos desafios impostos pelo CNJ ou foram elaboradas com base no histórico do Tribunal. A percepção de que as metas do TJBA são desafiadoras é dominante nas entrevistas, apesar da falta de rigor científico para criá-las.

Eu não posso dizer que a meta do meu indicador foi modesta, mas eu posso te dizer que a partir desse PDJ, dessa meta, a mesa diretora do Tribunal de Justiça pôde, em 2008, no início dessa atual gestão, escolher os projetos prioritários. Eu considero a mesa diretora muito arrojada, pois, são projetos novos, que quebra aquele paradigma de Justiça engessada, formal, processo, litígio, produção de provas, recursos, audiências. (Informação verbal). (Trecho da entrevista com a Juíza Assessora Especial da Presidência – Projetos Especiais).

4.1.3 Adesão do PDJ ao modelo de Planejamento Estratégico do PNQ

Para analisar se o planejamento estratégico do TJBA segue as melhores práticas disponíveis usou-se, como determina a metodologia proposta nesta dissertação, os critérios de excelência da PNQ, em especial, nos itens que constam em Estratégias e Planos, explicado no capítulo 2. O quadro 13 contém as perguntas dos requisitos do PNQ (FNQ, 2010 p.43-45) que foram cruzadas com as práticas que constam no fluxo da última versão do PDJ do TJBA. Observa-se uma adesão parcial do PDJ aos requisitos do critério Estratégias e Plano do PNQ. Positivamente, o processo foi construído de maneira participativa e escutando-se os públicos de interesse. Ademais, houve pioneirismo e, posteriormente, a preocupação em buscar metodologias avançadas, como o *Balanced Scorecard*, para alinhar planos e metas, bem como, salvaguardar as estratégias da descontinuidade administrativa, como bem explica a entrevista:

E aí o plano diretor foi concluído e aprovado pelo Tribunal Pleno. Qual era o objetivo do plano diretor? Era assegurar a continuidade administrativa do Tribunal de Justiça. Nós temos um mandato de dois anos e o presidente não pode ser reeleito. Por um lado, isso é bom porque a instituição oxigena e não permite que haja uma perpetuação do poder. Por outro lado é ruim, o mandato tem um prazo muito pequeno. Eu acho que deveria ser três anos, apesar de não desejar pra mim mais um ano, mas acho que deveria ser para futuros gestores. (Informação verbal). (Trecho da entrevista com a presidente do TJBA).

Entretanto, nota-se uma ausência das práticas de gestão e rotinas de trabalho do PDJ de forma sistemática e fortemente amparada pela liderança. As práticas ainda não são completamente implementadas nem verificadas quanto ao atendimento aos padrões planejados, promovendo ações corretivas ou preventivas. Além disso, não foi evidenciado que os resultados do PDJ são integrados no dia a dia do TJBA, promovendo assim o aprendizado e a integração do sistema gerencial. A sistematização plena do PDJ, sob a ótica da excelência em gestão, deveria conter os elementos que caracterizam a sistematização (PNQ, 2010, p.25), a saber:

- a) padrões formais de trabalho (incluindo os responsáveis, os métodos, a periodicidade, aspectos de proatividade) - não observado;
- b) os métodos utilizados para o controle (verificação do cumprimento dos padrões de trabalho) - observado sem padronização formal;
- c) grau de abrangência das práticas de gestão - mediamente difundido com maior ênfase na comarca da capital;
- d) continuidade das práticas de gestão - observado três anos de uso;

- e) aprendizado (exemplos recentes de melhoria incorporadas ou em incorporação, relativos às práticas de gestão adotadas) - observado pela adequação aos requisitos recentes do CNJ;
- f) a integração gerencial - ainda não instalado na cultura.

Pode-se dizer que o PDJ é uma prática em pleno desenvolvimento sem, no entanto, ser exemplar. Observa-se enfoques adequados aos requisitos com pró-atividade, estando disseminados nos principais processos gerenciais e setores. Existem lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para alguns itens.

Pergunta	Prática do TJBA
Como é analisado o macroambiente e como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação da organização e suas tendências?	Buscou-se na sociedade o subsídio para a análise do ambiente que envolve o TJBA. Escutou-se certa de 3000 cidadãos por meio de pesquisa sobre a imagem e necessidades da sociedade. Não há evidências de que uma análise de forças setoriais tenha sido efetuada como prescreve a teoria de Porter.
Como é analisado o mercado de atuação da organização e suas tendências?	O conceito de mercado é difícil de ser traduzido em termos do Tribunal. Interpreta-se como uma mensuração indireta do mercado e sua tendência é o número de novos processos e a arrecadação de custas que dá um balizamento de crescimento ou queda de interesse na procura dos serviços judiciários.
Como é analisado o ambiente interno da organização?	Durante a elaboração do PDJ entrevistou-se membros de diferentes segmentos totalizando-se 43 entrevistas. Distribuiu-se questionários, em todo o estado para colher a opinião dos magistrados, sendo que o índice devolutivo foi de 53%. Com relação aos servidores todos foram pesquisados por meio de questionários com devolução de 39%
Como são avaliadas as alternativas decorrentes das análises dos ambientes e definidas as estratégias da organização?	A análise de SWOT ⁹ prescrita no receituário do planejamento estratégico clássico não está evidente. Entretanto, existe uma análise de pontos fracos com base nas pesquisas realizadas na fase diagnóstica, o que foi um bom balizador para construção da missão e visão do TJBA.
Como é avaliado o modelo de negócio em consonância com a definição das estratégias visando seu êxito?	A avaliação do modelo e suas estratégias correlatas é baseada na análise de indicadores. Note-se que na versão do PDJ de 2007 havia uma baixa ênfase na mensuração, o que foi modificado a partir do alinhamento aos requisitos do PEN na versão do PDJ atual.
Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?	A necessidade e o maior rigor na mensuração dos indicadores vieram com a segunda versão do PDJ. Alguns indicadores foram definidos seguindo-se os requisitos do documento <i>Justiça em Números - Variáveis e Indicadores do Poder Judiciário</i> e outros foram adotados a partir de uma recomendação do CNJ.

⁹ Ver quadro 3 do capítulo 2.

Pergunta	Prática do TJBA
Como as metas e os planos de ação são desdobrados nos processos principais assegurando a coerência das metas e dos planos resultantes com as estratégias e mantendo o alinhamento entre os indicadores utilizados na avaliação do desempenho?	O modelo do PDJ parte do desdobramento da Visão e Missão em objetivos estratégicos, depois em planos de ação e finalmente em projetos. Existem 8 temas principais subdivididos em 16 objetivos estratégicos, 108 planos de ação e 29 projetos. A coerência entre as metas de curto, médio e longo prazos com os planos e objetivos está no alinhamento definido no mapa estratégico retratado na figura 5 deste capítulo.
Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos principais planos de ação?	Existe um plano plurianual que é um planejamento orçamentário para um período de 4 anos. Esse plano é direcionado para os principais projetos pela mesa diretora a cada biênio. Assim, garante-se a utilização das verbas disponíveis nos principais projetos estratégicos.
Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinentes? Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?	Os planos e estratégias estão disponibilizados na internet no sítio do TJBA. Paralelamente, existe uma divulgação via encontros, panfletos e quadros de aviso. Não há evidências de que um processo de comunicação estruturado esteja em curso ou planejado.

Quadro 13 - Adesão do PDJ aos Critérios do PNQ no item Estratégias e Planos

Fonte: FNQ (2010).

4.1.4 Adesão da gestão do TJBA aos fundamentos do PNQ

A segunda análise qualitativa sobre a gestão do TJBA está correlacionada com a adesão aos fundamentos da excelência que constam nos Critérios do PNQ de 2010. Tais fundamentos foram cruzados com os resultados obtidos com o desenvolvimento do estudo de caso via entrevistas (ver quadro 7) ou com base na documentação levantada (quadro 6). Assim, foi possível analisar o grau de adequação das práticas e métodos implantados no TJBA visando à melhoria da sua gestão.

Utilizar-se-á como um sinal de relevância às práticas do TJBA que estão aprovadas e disponíveis pela exemplaridade no Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário (BANCO..., 2010). Trata-se de um repositório de soluções e melhores práticas da administração judiciária e tem como objetivo disponibilizar informações estratégicas sobre soluções adotadas para a resolução de problemas que afetam o funcionamento da Justiça. Visa a identificar, registrar e integrar soluções, projetos, estudos, ferramentas e experiências de melhoria organizacional, implantados ou em desenvolvimento no Judiciário.

Fundamento do PNQ	Práticas e análise (*)	Grau de Adesão
Visão sistêmica	O planejamento estratégico e o BSC são os primeiros passos na busca da sistematização da gestão do TJBA.	Existem lacunas de percepção entre os requisitos do CNJ e seu real benefício na melhoria dos serviços oferecidos, não existem comitês multidisciplinares para integrar visões distintas.
Aprendizado organizacional	Contratação da Fundação Getúlio Vargas para promover a Capacitação em Poder Judiciário para magistrados – capital e interior. Pós-graduação à distância para 400 magistrados do interior – Direito Processual Civil e Penal. Sistema de Educação à Distância (EAD)	Essas práticas estimulam a visão ampliada da gestão saindo do foco exclusivo das questões judiciais.
Cultura da inovação	Varas mesma especialidade em um único local Customização de novo sistema para Gestão de Contratos Núcleos de Conciliação 1º e 2º Grau Tabela de Temporalidade de Documentos Tabelas Processuais Unificadas Mecanismos de incentivo e gestão da inovação	São práticas inovadoras, porém eminentemente reativas. Ausência de ambiência para a inovação, tais como, estruturas matriciais e flexíveis.
Liderança e constância de propósito	Programa de descentralização administrativa e financeira Reformas e construções de fóruns Otimização das despesas de custeio (energia, aluguel, frota etc.)	Algumas sinalizações no sentido de compartilhar decisões se encaixam com uma liderança moderna, bem como reduzir benefícios diferenciados. A ritualística que caracteriza o Judiciário ainda funciona como um empecilho à liderança inspiradora.
Orientação por processos e informações	Informatização e integração à rede das Comarcas de Entrância Inicial Ampliação e atualização do Parque Tecnológico com a aquisição e distribuição de 5000 computadores e 852 notebooks Programa de Gestão Documental (GED) Redesenho de Rotinas (Protocolo, RH e Transportes) Eficiência Operacional - Balcões da Justiça e Cidadania - Centros de Resolução Alternativa de Conflitos Segurança da Informação Sistema de Certificação Digital	Forte ênfase na informatização como elemento propulsor da transparência e modernidade. Busca de mecanismos para agilizar os processos e reduzir a taxa de congestionamento.
Visão de futuro	O planejamento estratégico e o BSC são os primeiros passos na busca da sistematização da gestão do TJBA	Alinha-se com o que a sociedade espera da Justiça.
Geração de valor	Acesso à Justiça - Balcões da Justiça e Cidadania (unidades em diversos bairros, unidade móvel (ônibus), Conselhos Municipais de Conciliação Justiça Itinerante SAC Justiça	A geração de valor pode ser vista como o atendimento dos requisitos da sociedade. Assim, considera-se que o acesso à Justiça como elemento fundamental na geração de valor para a instituição.
Valorização das pessoas	Reestruturação do quadro de pessoal Implantação do Ponto Eletrônico Pesquisa de Satisfação com Juízes e Servidores Programa de Capacitação Continuada Programa de Capacitação de Pessoal	O sistema de concursos e promoções por tempo de serviço são inibidores da meritocracia. Notam-se esforços para vencer essas barreiras por meio de um programa de capacitação e

Fundamento do PNQ	Práticas e análise (*)	Grau de Adesão
	Sistema de Avaliação de Desempenho	avaliações de desempenho. Existem práticas para mensurar a satisfação dos servidores e magistrados.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Pesquisa Cidadã: avaliar e levantar informações, junto à população, sobre a imagem e o funcionamento da Justiça do Estado Ouvidoria Judicial (convênio com o Governo Estadual para que qualquer reclamação em qualquer local chegue à Ouvidoria)	Avanços com a ouvidoria e pesquisas junto à sociedade. Percebe-se preocupação com a imagem do Judiciário e utiliza-se de mecanismos para mensurar avanços e buscar fontes de melhorias.
Desenvolvimento de parcerias	Sistema Integrado da Auditoria (com TCE) Parceria com instituições de ensino, entidades sociais e órgãos públicos Ouvidoria Judicial (convênio com o Governo Estadual para que reclamação em qualquer local chegue à Ouvidoria)	O TJBA mantém parcerias estratégicas com prefeituras, faculdades e outras partes interessadas para apoiar as suas estratégias e melhorar sua produtividade.
Responsabilidade Social	Diário do Poder Judiciário na Internet Divulgação da execução da estratégia no site Código de Ética do Poder Judiciário	O conceito de responsabilidade social vai além da prestação de serviços judiciais. Busca-se transparência, economia de recursos e comportamento ético.

Quadro 14 - Adesão dos enfoques do TJBA aos fundamentos da excelência do PNQ

Nota: (*) Com base nas entrevistas e documentos que compõem o estudo de caso.

Fonte: Construção nossa.

Percebe-se que a adesão das práticas do TJBA aos fundamentos do PNQ é ainda parcial. Entretanto, a modernização gerencial tem aproximado a gestão do Tribunal à gestão para a excelência. Alguns aspectos culturais ainda são entraves a uma gestão alinhada à excelência, como por exemplo, os limites legais que inibem a democratização da liderança, a estabilidade proporcionada pelos concursos que, em diversos casos mantém o *status quo* e reduz a capacidade de reconhecimento pelo mérito. Além disso, nota-se a ausência de elementos que compõem um ambiente inovador, tais como, a não hierarquização, a atuação em redes e a capacidade de entender os requisitos dos clientes e sociedade.

Por outro lado, a diversidade de projetos selecionados como boas práticas e citados no quadro 14 são monitorados para a sua constante atualização e melhoria. Isso é um dado alentador e que dá a percepção de uma missão em andamento. Seguem exemplos de resultados:

- a) objetivava-se dobrar o número de atendimentos do Núcleo de Assistência Judiciária em três anos. A meta foi superada em 125 % a partir dos atendimentos de 2007: 220.001. Ao final de 2009, o Tribunal realizou 550.395 atendimentos;

- b) projetou-se implantar 50 unidades do Balcão de Justiça e Cidadania no interior do estado até 2017, o que equivale a 5 balcões por ano. Foram instalados 26 balcões em dois anos. Meta superada em 250%;
- c) tinha-se como objetivo que 100% dos cartórios judiciais e extrajudiciais fossem informatizados e interligados e rede em três anos. Por hora está em implantação um projeto piloto em 11 varas da capital, do Programa Integrar (do CNJ), que padronizará e modernizará as rotinas cartoriais.
- d) buscou-se aumentar a arrecadação própria em, pelo menos, R\$2 milhões/ano. Houve um acréscimo de R\$ 33.576.908 de 2008 para 2009, o que equivale a um crescimento em mais de 50 % desde 2005;
- e) projetou-se implantar o processo eletrônico nos Juizados Especiais e no 1º Grau da Justiça - PROJUDI. Foi implantado nas turmas recursais, em todas as unidades de Defesa do Consumidor e nos Juizados Especiais de Apoio, totalizando-se 17 unidades;
- f) planejou-se implantar dois núcleos de conciliação prévia em três anos. Foram implantados dois Núcleos (Feira de Santana e Ilhéus) em dois anos;
- g) buscou-se capacitar pelo menos 420 mediadores em 10 anos. Obteve-se 189 magistrados capacitados, 1.283 servidores, estudantes e voluntários. Total 1.450, o que significa a meta superada em 350%.

4.2 RESULTADOS DA EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DO TJBA

Os indicadores são ferramentas importantes para medir o desempenho dos órgãos da Justiça com o propósito de contribuir para a efetiva transparência perante a sociedade e orientação do seu planejamento estratégico. Neste contexto, semestralmente é realizada uma pesquisa que traça um panorama global da Justiça pelo Conselho Nacional de Justiça. Essas variáveis e indicadores são utilizados no sistema *Justiça em Números* para orientar o planejamento estratégico e diagnóstico sobre a situação do Poder Judiciário.

O *Justiça em Números*, deflagrado em 2003, é resultado de estudo encomendado pelo Supremo Tribunal Federal ao Centro de Pesquisa de Opinião Pública da Universidade de Brasília (DATAUnB). O estudo teve início nos indicadores estatísticos propostos pela Justiça Federal, Estadual e do Trabalho que apresentavam maior relevância e confiabilidade. Os demais indicadores propostos foram baseados em indicadores de planejamento e gestão e nos resultados da pesquisa de imagem do Judiciário.

Os indicadores estatísticos contidos no sistema *Justiça em Números* passaram a ser obrigatórios para os órgãos do sistema judiciário nacional. A obrigatoriedade da informação estatística pelos Tribunais pressupõe veracidade dos dados informados. É importante mencionar que alguns dos indicadores aqui estudados seguem os três propósitos básicos descritos no Plano IberoAmericano de Estatística Judicial: podem ser utilizados para gestão estratégica do Poder Judiciário, para o desenho e monitoramento de políticas públicas judiciais e, por fim, servem como prestação de contas à sociedade (CNJ, 2009).

Recentemente, no *II Seminário do Justiça em Números*, realizado em 2 de junho de 2009, em Brasília, foi divulgada a Resolução nº 76/2009 do CNJ, que dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESPJ). Tal resolução estabeleceu novos indicadores e conceitos, fixou prazos, determinou penalidades e outras providências, revogando, assim, a anterior, de nº 15/2006. É importante destacar, no entanto, que as variáveis e os indicadores utilizados neste texto estão definidos conforme a mencionada Resolução 15/2006, já que o presente estudo refere-se ao período compreendido entre 2004 e 2008. Isto porque não se dispunha dos dados totais de 2009, já que o Tribunal informa ao CNJ via transmissão eletrônica enviada pelo Serviço de Estatística, observando-se o seguinte procedimento:

- a) os dados estatísticos de janeiro a junho são transmitidos em julho e corrigidos, nos casos necessários, em agosto;
- b) os dados estatísticos de julho a dezembro são transmitidos em janeiro, e corrigidos, nos casos necessários, em fevereiro. Assim, o magistrado ou serventuário, credenciado, podem conferir e validar os dados transmitidos.

Como ilustração, um fragmento do banco de dados referente às variáveis e indicadores de desempenho gerenciais do sistema *Justiça em Números* referentes ao TJBA é apresentado na tabela 1.

Segue-se a análise do comportamento dos indicadores de acordo com seu respectivo agrupamento:

a) insumos, datações e graus de utilização:

As despesas do TJBA cresceram ao longo dos anos, passando de R\$ 536.648.737,48, em 2004, para R\$ 971.239.407,35 em 2008, representando um impacto de 81% de aumento neste período.

Considera-se **Despesa Total da Justiça** as despesas efetivamente realizadas, o orçamento liquidado no período-base pelo Tribunal, excluídos os gastos com precatórios judiciais e requisições de pequeno valor (RPV), além de despesas de exercícios anteriores no período-base.

Tabela 1 – Banco de dados das variáveis e indicadores de desempenho (fragmento)

Litigiosidade					
	2004	2005	2006	2007	2008
LITIGIOSIDADE NO 2º GRAU					
Mag2 - Número de Magistrados de 2º grau	30	30	30	31	32
Cn2 - Casos Novos de 2º grau	17709	21080	23144	34593	36504
Cpj2 - Casos Pendentes de Julgamento no 2º grau	28657	32218	37985	41098	45950
Sent2 - Número de Decisões que põem fim ao Processo no 2º grau	11816	13679	18918	24389	27769
Ck2º - Casos Novos por 100.000 habitantes no 2º Grau	129	153	166	246	252
Cm2º - Casos Novos por Magistrados no 2º Grau	590	703	771	1116	1141
k2- Carga de Trabalho no 2º Grau	1546	1777	2038	2442	2577
τ2- Taxa de Congestionamento no 2º Grau	74,50%	74,30%	69,10%	67,80%	66,30%
LITIGIOSIDADE NO 1º GRAU					
Mag1 - Número de Magistrados de 1º grau	508	473	465	520	522
Cn1 - Casos Novos de 1º grau	300520	327446	353797	376064	485575
Cpj1 - Casos Pendentes de Julgamento no 1º grau	1316548	1292611	1577273	1738554	1687587
Sent1 - Número de Sentenças no 1º Grau	134550	253683	198592	210793	250438
Ck1º - Casos Novos por 100.000 habitantes no 1º Grau	2196	2370	2536	2671	3348
Cm1º - Casos Novos por Magistrados no 1º Grau	592	692	761	723	930
k1- Carga de Trabalho no 1º Grau	3183	3425	4153	4067	4163
τ1- Taxa de Congestionamento no 1º Grau	91,70%	84,30%	89,70%	90,00%	88,50%
LITIGIOSIDADE NA TURMA RECURSAL					
MagTR - Número de Magistrados na Turma Recursal	indisponível	16	12	15	15
CnTR - Casos Novos na Turma Recursal	7901	9773	12071	11974	20216
CpjTR - Casos Pendentes de Julgamento na Turma Recursal	1087	871	755	2504	1860
SentTR - Número de Decisões que põem fim ao Processo na Turma Recursal	6042	8693	10791	11964	20254
CkTR - Casos Novos por 100.000 habitantes na Turma Recursal	58	71	87	85	139
CmTR - Casos Novos por Magistrados na Turma Recursal	indisponível	611	1006	798	1348
kTR - Carga de Trabalho na Turma Recursal	indisponível	665	1069	965	1472
τTR - Taxa de Congestionamento na Turma Recursal	32,80%	18,30%	15,90%	17,40%	8,30%
LITIGIOSIDADE NO JUIZADO ESPECIAL					
MagJE - Número de Magistrados no Juizado Especial	indisponível	35	85	35	34
CnJE - Casos Novos no Juizado Especial	156478	140965	149862	183690	176792
CpjJE - Casos Pendentes de Julgamento no Juizado Especial	378615	242157	185532	361428	336024
SentJE - Número de Sentenças no Juizado Especial	129372	137791	97980	127791	170613
CkJE - Casos Novos por 100.000 habitantes no Juizado Especial	1144	1020	1074	1305	1219
CmJE - Casos Novos por Magistrados no Juizado Especial	indisponível	4028	1763	5248	5200
kJE - Carga de Trabalho no Juizado Especial	indisponível	10946	3946	15575	15083
τJE - Taxa de Congestionamento no Juizado Especial	75,80%	64,00%	70,80%	76,60%	66,70%

Fonte: CNJ (2009b).

Já as **Despesas com Pessoal** são todas as despesas relacionadas a recursos humanos, independentemente da nomenclatura adotada (gratificação, adicional, diárias, passagens, representação, verba de gabinete etc.), tanto para servidores ativos quanto para inativos e instituidores de pensão, servidores que não integram o quadro efetivo e terceirizados (inclusive estagiários), pagas as contas dos recursos consignados ao Tribunal no orçamento do Estado no período-base, excluídas as despesas de exercícios anteriores. Em 2008, os gastos com pessoal representaram cerca de 91,7% da despesa total da Justiça. Em termos quantitativos este gasto foi em torno de R\$ 870.814.101,12. A figura 7 ilustra a relação entre Despesas com Pessoal e Despesas Total.

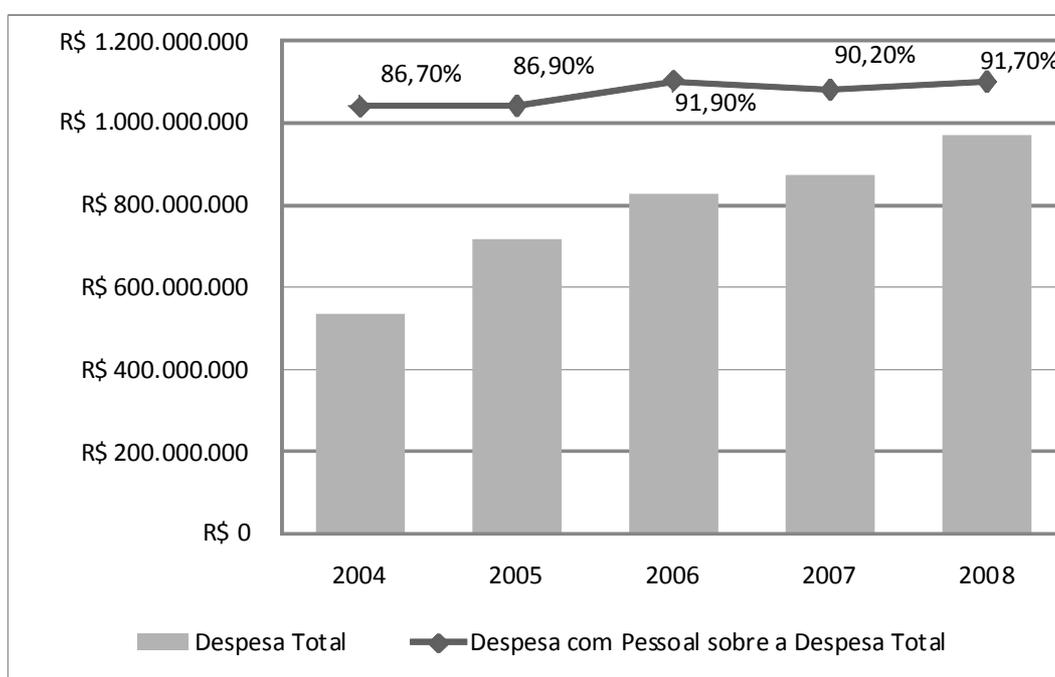


Figura 7 - Correlação entre despesa total e despesa com pessoal
Fonte: CNJ (2009b).

Note-se que o valor de cerca de 92% das despesas estarem concentradas em gastos com pessoal é um dado acima da média nacional de 87,8% (CNJ, 2009b). Porém, à luz do conceito de variação entre as despesas de todos os tribunais, que considera a despesa dentro de intervalo com uma margem de erro, esse valor do TJBA, com uma confiança de 90%, está dentro do intervalo $(87,8 \pm 10,2)^{10}$.

É interessante notar, com base na observação dos anos anteriores que, apesar do crescimento das despesas totais do TJBA, a relação entre as receitas e despesas aumentou, o que

¹⁰ O intervalo é a média da despesa nacional, mais ou menos o nível de significância (no caso de 10%), multiplicado pelo desvio padrão entre a despesa nacional.

demonstra que, em termos proporcionais, o crescimento das receitas vem sendo superior ao crescimento das despesas sobre o PIB baiano (vide Figura 8). De fato, as custas e recolhimentos diversos cresceram sistematicamente no período, passando de R\$ 111.453.226 para R\$ 177.208.957, apontando um aumento de aproximadamente 66 milhões em 4 anos. Em termos percentuais a variação foi de 59%.

Considera-se **Custas e Recolhimentos Diversos** todos os valores arrecadados pela Justiça Estadual, inclusive nos Juizados Especiais, tais como taxas, custas, emolumentos, alvarás, certidões e fotocópias, excetuados os valores arrecadados em execução fiscal no período-base.

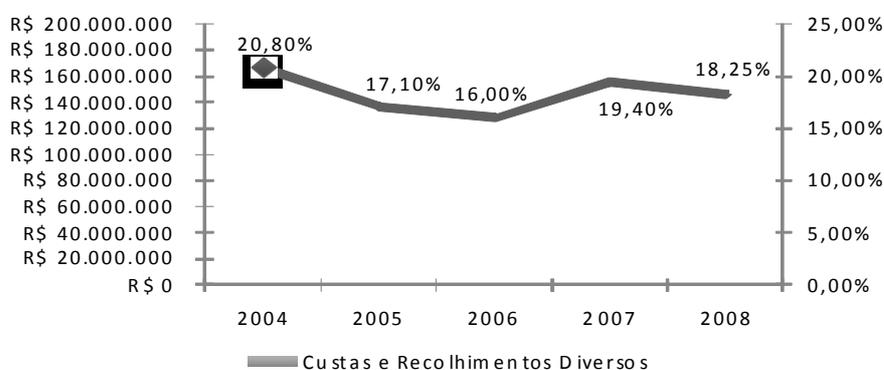


Figura 8 - Correlação entre recolhimentos com relação à despesa total da Justiça sobre o PIB baiano

Fonte: CNJ (2009b).

Com relação à estrutura, o indicador **Número total de Magistrados do Estado** é a soma do quantitativo de cargos criados de Magistrados nos Tribunais (2º Grau) e o número de cargos providos no 1º Grau, inclusive nos Juizados Especiais, até o final do período-base. Neste caso a Bahia apresenta um número de magistrados por 100 mil habitantes de 4,2 (2008), inferior à média nacional de 5,9 e dentro de um valor esperado $\pm 3,9$ (confiança de 90%). Um fato importante é que o número de magistrados têm se mantido estável a partir de 2006 embora o número de processos aumente ano a ano. O número de servidores acompanha a mesma tendência de estabilidade, girando em torno de 12.000, o que indica um bom controle sobre as contratações. Entretanto, existe uma percepção entre os entrevistados de que a não-expansão da base de servidores impacta a prestação do serviço Judiciário, o que contrasta com o consenso de que não é o aumento da cobertura judicial que a Justiça será mais eficiente (VARGAS VIANCOS, 2000).

[...] é um desafio, não sei se só do nosso estado. É a questão da lei de responsabilidade fiscal. Você estabelecer um limite de despesa de pessoal único para o país inteiro. Meu estado da Bahia, que tem uma arrecadação, não sei... um décimo do estado de São Paulo, tem o mesmo 6% de Sergipe, um estado bem menor. Claro que proporcionalmente arrecadam diferentes. Agora, esse estado é proporcional ao estado do Rio e de São Paulo, com o mesmo 6%. (Informação verbal). (Trecho da entrevista com a Juíza Assessora Especial da Presidência-Projetos Especiais).

[...] ocorre que o Judiciário baiano atua de acordo com sua estrutura. Há um número excessivo de processos para um número não correspondente de magistrados e servidores. Não há assessores. A campanha do voluntariado ainda é tímida. Não temos juízes e conciliadores leigos nos Juizados Especiais. Tudo isto apenas para exemplificar, porque o rol de problemas não acaba aí. Ao mesmo tempo, nosso estado é grande, populoso e tem um grande número de comarcas, o que não permite racionalizar os trabalhos para reduzir custos. Como resultado, temos um orçamento alto (para os padrões do Estado) inteiramente comprometido no quesito despesas com pessoal, o que nos impede de suprir as vagas preexistentes para iniciar a implantação da nova Lei de Organização Judiciária (Informação verbal). (Trecho da entrevista com a Desembargadora Corregedora Geral).

Um dos fatores apontados nas entrevistas, como determinante da modernidade e melhoria do desempenho dos tribunais, é o grau de informatização. Aqui observamos o quociente entre o número de computadores de uso pessoal, que são todos os equipamentos de informática em uso, com o número de usuários de computador (magistrados, servidores, funcionários terceirizados, estagiários e contratados) que os utilizam regularmente. Notadamente o número caminha para a relação 1:1 muito próxima do ideal das organizações da iniciativa privada, como registra a figura 9.

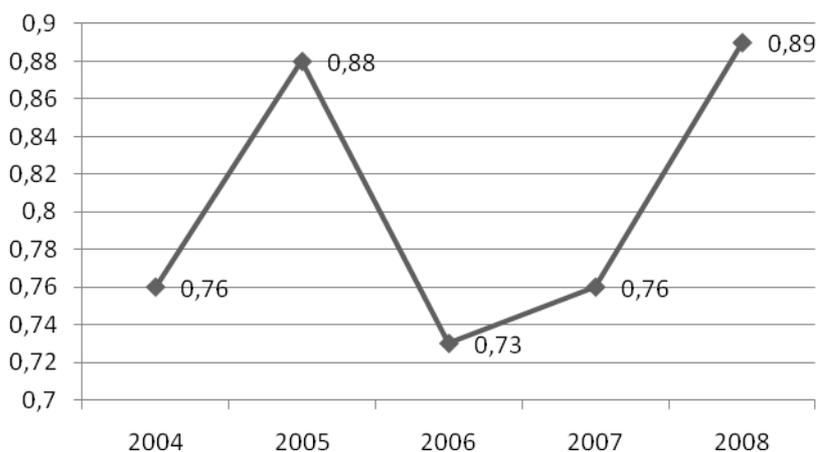


Figura 9 – Relação computador por usuário
Fonte: CNJ (2009b).

b) Litigiosidade, carga de trabalho e taxa de congestionamento

Os indicadores de desempenho de litigiosidade apresentam uma redução contínua da taxa de congestionamento em todos os ramos da Justiça baiana, como demonstra a figura 10.

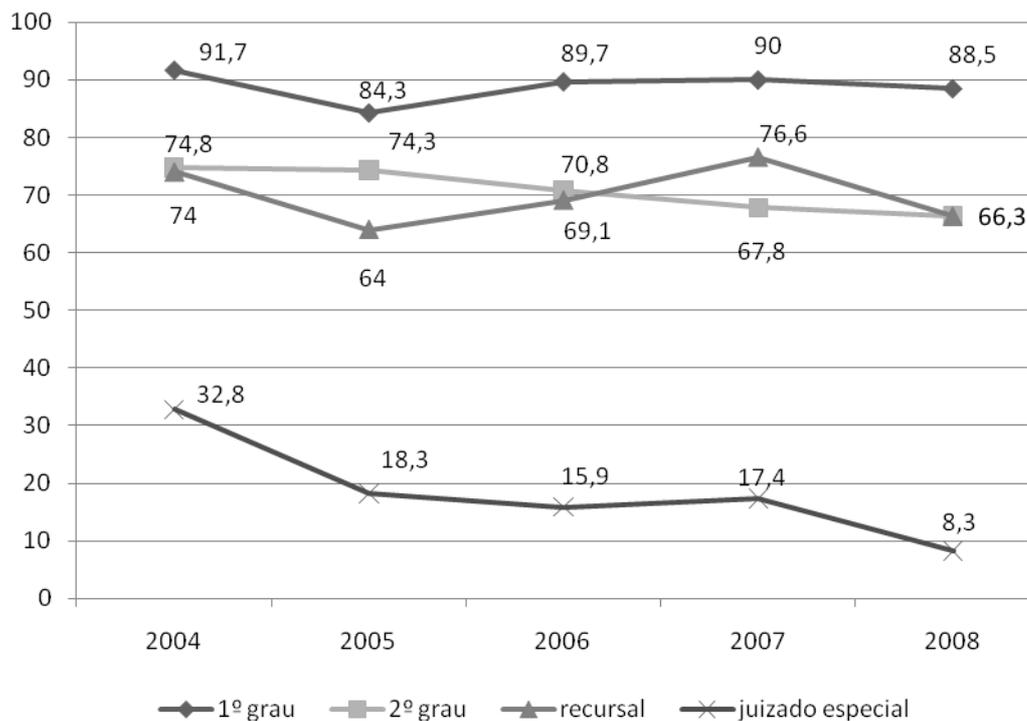


Figura 10 – Taxas de Congestionamento TJBA
Fonte: CNJ (2009b).

Note-se que:

- taxa de congestionamento no 2º Grau** é a quantidade de processos pendentes de decisões que põem fim ao processo no 2º Grau em relação aos em andamento no período (casos pendentes de julgamento somados aos casos novos);
- taxa de congestionamento no 1º Grau** é a quantidade de processos pendentes de sentença que extinguem o processo no 1º Grau em relação aos em andamento no período (casos pendentes de julgamento somados aos casos novos).
- taxa de congestionamento na Turma Recursal** é a quantidade de processos pendentes de decisões que põem fim ao processo na Turma Recursal em relação aos em andamento no período (casos pendentes de julgamento somados aos casos novos).

- d) **taxa de congestionamento no Juizado Especial** é a quantidade de processos pendentes de sentenças no Juizado Especial em relação aos em andamento no período (casos pendentes de julgamento somados aos casos novos).

Para maiores esclarecimentos definem-se os **casos pendentes de julgamento** como o saldo residual de processos originários e recursais não decididos na Justiça Estadual no final do período anterior ao período-base excluídas as cartas precatórias, de ordem e rogatórias recebidas e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.

Por sua vez, **casos novos de 2º Grau e do 1º Grau** são todos os processos originários e recursais que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Estadual de 2º Grau (ou 1º Grau) no período base, excluídas as cartas precatórias, de ordem e rogatórias recebidas e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.

A alteração mais significativa se deu nos Juizados Especiais. Numa comparação entre 2004 e 2008, houve uma queda de 24,5 pontos percentuais nessa taxa, que passou de 32,8% para 8,3%. No 1º e 2º graus da Justiça Estadual foram registradas melhorias de 7,7 e 8,5 pontos percentuais, respectivamente.

As taxas de congestionamento girando entre 66,3% para o 2º grau e 88,5% para o 1º grau, apesar de apresentar melhorias, não são exemplares. As médias nacionais são 42,5 % e 79,6% respectivamente para os 2º e 1º Graus, melhores que as da Justiça baiana (CNJ, 2009b).

Outro indicador fundamental para análise da eficiência da litigiosidade é a carga de trabalho. Entende-se como **carga de trabalho** a quantidade de processos originários e recursais em andamento no período (casos pendentes de julgamento somados aos casos novos) por magistrado. Houve um aumento entre 2004 e 2008 de 31% da carga de trabalho no 1º grau e 65% no 2º grau. Só no 1º grau isso significa 4163 casos por ano por juiz, no Estado da Bahia onde existem cerca de 600 juízes. No 2º grau temos que cada desembargador possuía 2557 casos para julgar em 2008, o que é um desafio de alta dificuldade.

Uma relação que se pode destacar é a comparação entre a carga de trabalho e a taxa de congestionamento. Os números revelam um aumento na carga de trabalho dos magistrados e uma redução da taxa de congestionamento, porém, muito distante de atender a demanda, devido a quantidade dos casos pendentes (figuras 11 e 12).

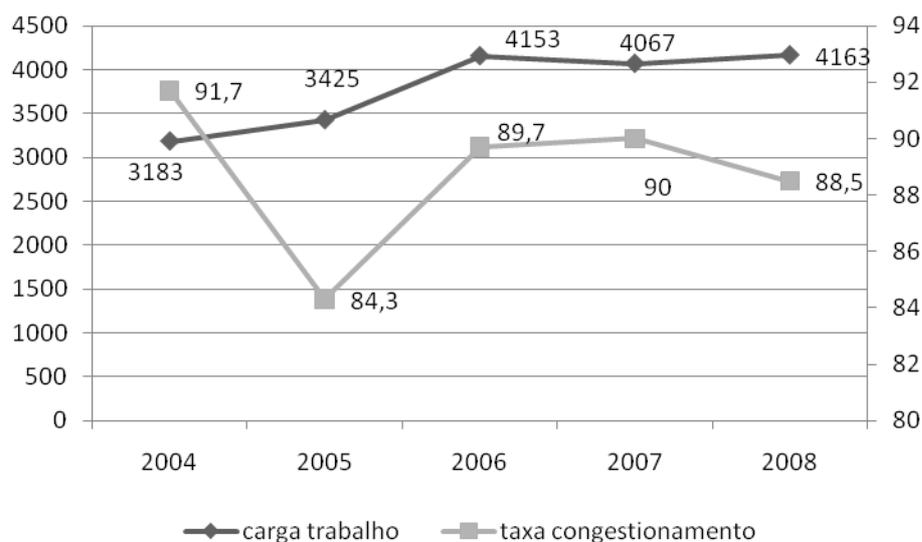


Figura 11 – Carga de Trabalho e Taxa Congestionamento 1º Grau
Fonte: CNJ (2009b).

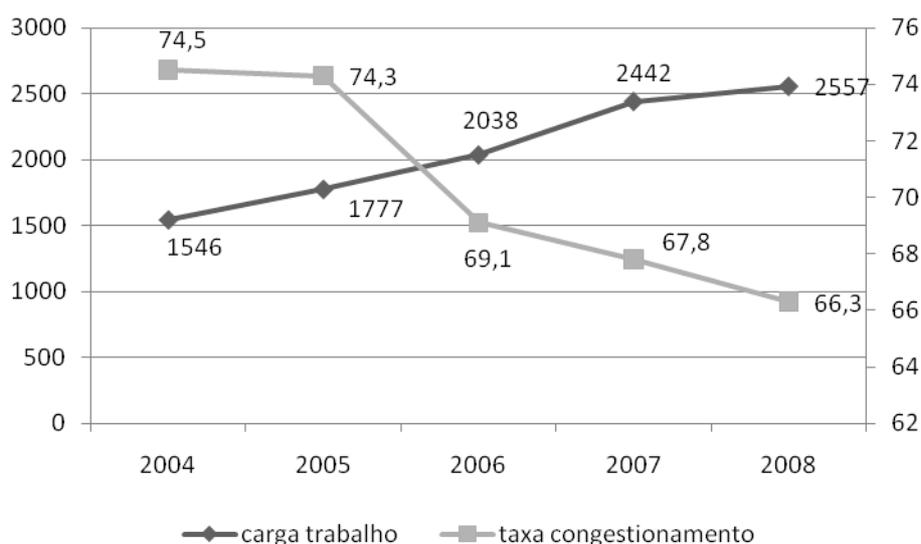


Figura 12 – Carga de Trabalho e Taxa Congestionamento 2º Grau
Fonte: CNJ (2009b).

A produtividade dos magistrados e seus impactos nos Tribunais é uma das preocupações centrais do CNJ. Está em funcionamento, no sítio do CNJ, desde o início de agosto, o "processômetro" que é um contador de processos relacionados à Meta 2 (ver detalhamento no capítulo 2.2 desta dissertação) atualizado mensalmente com informações sobre o empenho dos 91 tribunais brasileiros para o cumprimento da referida meta. Os números podem ser acompanhados pelo público externo a partir do momento da inserção dos dados de cada Tribunal no sistema. O TJBA dá um bom sinal de adequação a esse desafio ao atingir

aproximadamente 160 mil processos ficando em terceiro lugar no ranque nacional. Tal feito foi destacado durante a construção do estudo de caso (ver figura 13).

Algumas unidades vão cumprir a Meta 2, outras não. Mas, antes de aferirmos o desempenho do Poder Judiciário, é preciso considerar que a Bahia, com população de 14.637.364 habitantes, segundo estimativa do IBGE para 2009, conta com apenas 600 juízes, bem menos do que São Paulo (2.291), Rio de Janeiro (877) e Minas Gerais (990) e até mesmo Rio Grande do Sul (791) e Paraná (715), estados com cerca de 10 milhões e meio de habitantes. Não obstante isto, totalizamos, na última atualização do Conselho Nacional de Justiça, 161.520 processos julgados da Meta 2, ficando abaixo apenas de São Paulo (228.811) e Rio de Janeiro (708.580). É certo que, em termos percentuais, considerando o acervo, não estamos bem. Mas o acervo informado, corrigido na capital, não corresponde à realidade no interior do Estado. Para mim, o que vale é o nosso empenho. E o expressivo número de processos julgados demonstra que o desempenho do Poder Judiciário da Bahia é digno de relevo. Fizemos muito e muito ainda será informado até a última atualização do processômetro. Assim, espero que não se considere apenas o que ficou por fazer, mas o muito que vem sendo feito a cada dia. (Informação verbal). (Trecho da entrevista com a Desembargadora Corregedora Geral).

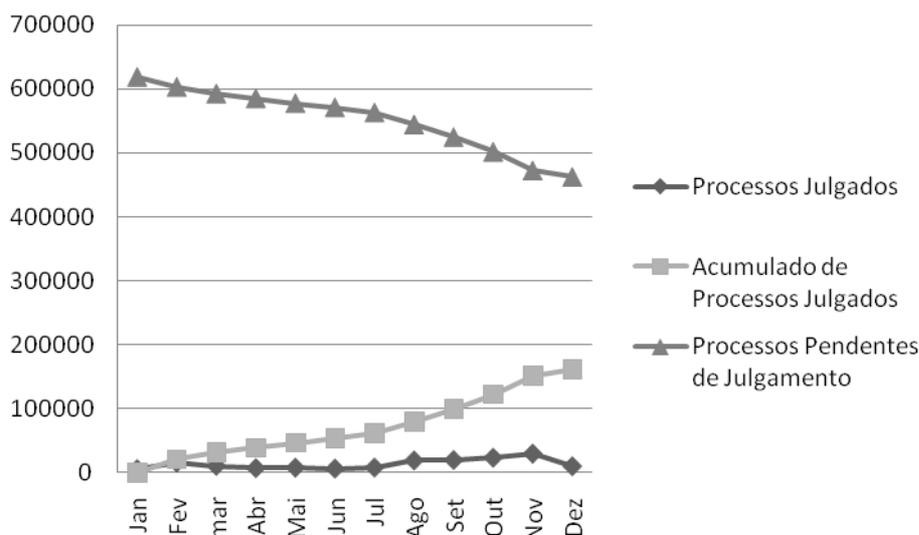


Figura 13 - Evolução da Meta 2 no TJBA
Fonte: CNJ (2009b).

c) Acesso à Justiça

O acesso à Justiça é mensurado pelo número de pessoas que ingressaram com alguma ação judicial na Justiça Estadual no período-base, considerando como partes demandantes (autores) pessoas físicas e pessoas jurídicas de direito privado não governamental. Nota-se uma crescida exponencial neste número, o que apoia a revisão bibliográfica no que tange a busca da Justiça pós Constituição de 1988. Essa evolução, também, reflete o esforço gerencial do

TJBA em disponibilizar recursos de informática, mutirões e ações diversas para facilitar o acesso ao Judiciário baiano, como ilustra a figura 14.

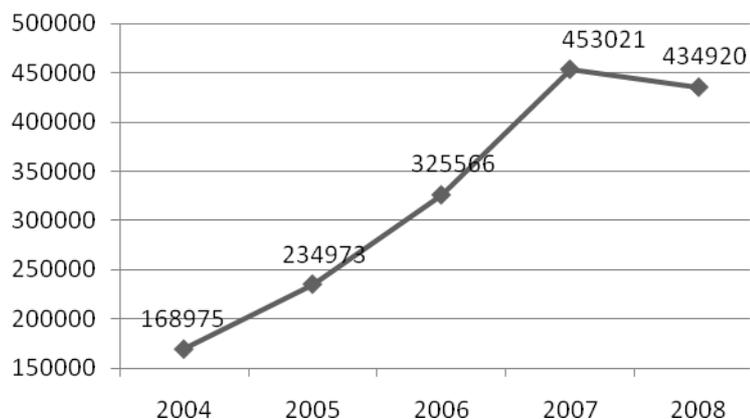


Figura 14 – Acesso à Justiça
Fonte: CNJ (2009b).

d) Perfil da Demanda

Convém avaliar o impacto que o Poder Público tem sobre o congestionamento do Judiciário. Para isso analisaremos dois indicadores (a) **Poder Público como Demandante**, que é o número total de ações propostas **pelo** Estado, Municípios, INSS, Banco do Brasil e outros entes da Administração Pública Indireta no período-base; (b) **Poder Público como Demandado** que é o número total de ações propostas **contra** o Estado, Municípios, INSS, Banco do Brasil e outros entes da Administração Pública Indireta no período-base. A figura 15 ilustra a evolução desse impacto.

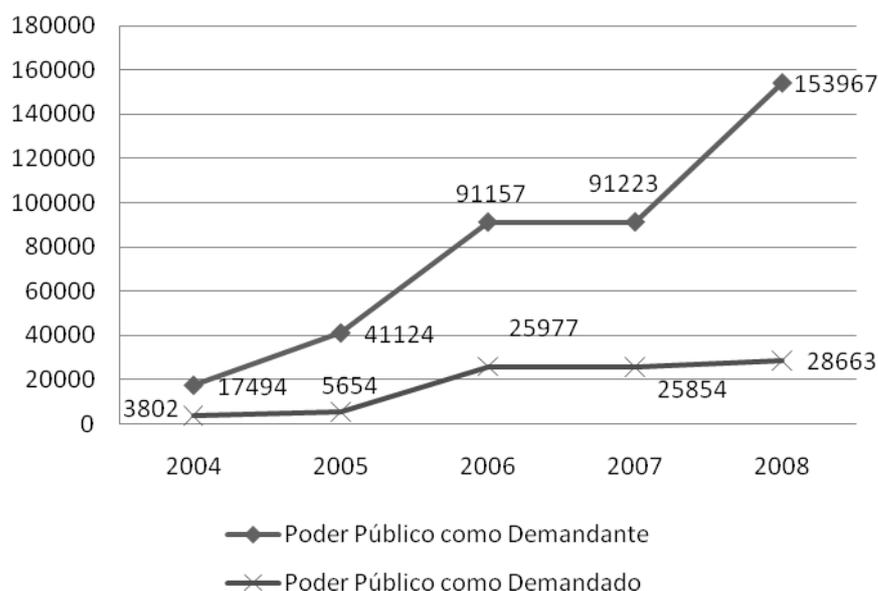


Figura 15 – Qualificação da demanda
Fonte: CNJ (2009b).

Notadamente, a influência do Poder Público é significativa como indutora do congestionamento da Justiça. Na Justiça estadual baiana, percebe-se um aumento de 780% do Poder Público como demandante e 654% como demandado. Tal situação reflete a ausência de tolerância e negociação do Poder Público frente à sociedade o que leva a um acúmulo de processos com repercussões significativas na taxa de congestionamento do TJBA.

Visando à redução da demanda do poder público por ações que impactam o desenvolvimento da Meta 2, acordos de cooperação foi firmado entre CNJ, STF, Superior Tribunal de Justiça (STJ), Advocacia Geral da União (AGU), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Conselho da Justiça Federal (CJF) e Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT). Tais acordos visavam a reduzir a litigiosidade no Judiciário e, na prática, estabelecem medidas que possibilitarão o intercâmbio de dados e informações para conferir maior celeridade no julgamento de ações judiciais oriundas do Poder Público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, a administração pública vem passando por grandes transformações e enfrenta o desafio da sua profissionalização, maior eficiência na gestão e efetividade na sua atuação, ampliando a busca por modernas ferramentas de gestão. Essa é uma demanda da sociedade que clama por um melhor emprego dos seus impostos.

Aqui estuda-se os reflexos da mudança na postura gerencial dos administradores públicos no Poder Judiciário. Como área de recorte, aprofundamos a análise nos impactos que a modernização tem levado aos Tribunais de Justiça estaduais, com ênfase no TJBA.

Ocorre, como aqui demonstrado com fatos e dados, que a produtividade dos magistrados de alguns tribunais é inferior à metade da média nacional. Os dados do CNJ (2009b) demonstram que a taxa de congestionamento da Justiça estadual média nacional é de 42,5% enquanto que no Ceará é de 89,8%. Na Bahia, esta taxa é de 66,3%. Note-se que a justificativa para taxas de congestionamento tão díspares não está nos orçamentos e, conseqüentemente, no poder econômico. No Ceará, a Justiça custa à sociedade 0,85% do PIB do estado, enquanto que no Paraná, 0,43%. A média nacional é de 0,66% e na Bahia gasta-se 1,32%. Um dos números mais altos do país.

Por isso, não se pode justificar as diferentes eficiências de tribunais pela monta dos seus orçamentos. Alguns com substanciosos orçamentos são ineficazes, enquanto outros, com poucos recursos, prestam serviços de qualidade. Além disso, existem diferenças entre duas varas com a mesma competência e distribuição, estando uma sobrecarregada de processos e outra, absolutamente em dia.

Tais questões são inquietações da sociedade e sempre contou-se com pouca contribuição da academia para tentar resolvê-las. Nisto reside o interesse deste trabalho e a contribuição que as suas análises podem levar no estudo da administração de empresas.

Encontramos subsídios suficientes para acreditar que o problema do Judiciário não está na qualificação dos seus juízes, cada vez mais preparados e selecionados por concursos exaustivos e complexos. Tampouco, pode-se culpar a ausência de recursos, nem salários míseros. A revisão bibliográfica nos mostrou que se investe no Judiciário. Sabe-se que os salários de um juiz são competitivos como demonstra o aumento da procura da carreira jurídica, função da estabilidade no emprego e salários girando em torno de US\$ 10 mil, inicialmente.

A pesquisa desta dissertação aponta para soluções simples e ao mesmo tempo complexas: gestão de pessoas, gestão de processos de trabalho, gestão orçamentária. Enfim, um dos maiores problemas do Poder Judiciário: Gestão.

Como todo estudo, o aqui realizado apresenta limitações. Um possível questionamento é que o estudo de caso que compreendeu um Tribunal não pode ser generalizado para todo o país. Este fato pode ser minimizado se considerarmos que a organização dos Tribunais estaduais em entrâncias e varas é muito similar. Além disso, como o TJBA segue diretrizes do CNJ pode-se concluir que a aplicação é razoavelmente uniforme em todo o país. Ademais, os TJs são constituídos por profissionais com a mesma formação, predominantemente direito, o que torna a cultura institucional muito próxima, apesar das diferenças regionais.

Outra limitação se refere aos entrevistados que, por assumirem funções diretivas ou gerenciais no TJBA, podem influenciar as respostas. Para minimizar esse efeito a metodologia aqui proposta buscou comparar as respostas por meio de uma matriz para buscar repetições e, assim, poder tirar conclusões.

A partir da aplicação da metodologia de estudo de caso com o TJBA, foi possível perceber que, em apenas três anos de esforços para implantar uma cultura gerencial, já é possível notar melhorias em indicadores importantíssimos, como a capacidade de dar acesso à Justiça, as taxas da carga de trabalho e as taxas de congestionamento. Associados a isso, um aumento no uso da Justiça pelo próprio governo, quer como réu, quer como autor, contribuiu para manter o congestionamento baiano em um patamar acima da média nacional, embora apresente uma redução de 15% nos últimos anos.

É significativo o fato de que o primeiro Tribunal brasileiro, com mais de 400 anos, em menos de meia década, consiga melhorias de desempenho com investimentos no seu planejamento e qualidade de suas práticas. Ainda mais sendo uma instituição outrora acostumada a responder ao crescente aumento de demanda pela via única do expansionismo, onde mais processos demandam mais tribunais, mais magistrados, mais servidores, mais orçamento. Isso elevou o orçamento do Judiciário baiano que hoje gira na casa de um bilhão de Reais. Note-se que a partir de 2006 estabilizou-se o gasto com pessoal nesta faixa o que já é um sinal que essa maneira de gerir mudou.

Com base nos dados e documentos analisados é possível inferir que a Bahia melhorou o seu acesso à Justiça e a resposta está na gestão. Por meio de programas e projetos como o Balcão de Justiça e Cidadania e os Núcleos de Conciliação de 1º e Grau que juntos produziram, nos

anos de 2007 a 2009, 40.065 acordos em mais de 60 mil sessões de mediação, atingindo uma média superior a 1.100 acordos por mês.

Os esforços gerenciais ainda esbarram em problemas antigos e de difíceis soluções. A instituição carrega o desafio de responder adequadamente a uma das maiores taxas de litigiosidade do mundo: 2.790.508 de processos, entre casos novos e pendentes, tramitaram no Judiciário baiano em 2008, dos quais 719.087 foram ajuizados somente em 2008. No mesmo período, os magistrados do Estado da Bahia julgaram 469.074 de processos. Trata-se de uma produtividade relevante que tende a resolver todos os casos novos a continuar as melhorias e inovações gerenciais. O problema está no acervo que gera um déficit que ano a ano incrementa o estoque de processos e de cidadãos no aguardo de um Judiciário mais célere e eficiente.

Uma das possíveis maneiras de melhorar ainda mais esses resultados está na tecnologia da informação. Investiu-se menos do que devia em informatização no TJBA. As inversões totais hoje giram em torno de 1,5% dos gastos do Judiciário baiano, contra os cerca de 3% dos estados líderes. Existe uma preocupação latente na liderança do TJBA para viabilizar melhorias tecnológicas como o Sistema SAIPRO¹¹ para apoio e correção de rumos dos seus serviços prestados. A seguinte declaração obtida, via entrevista, ilustra a intenção estratégica do Tribunal:

Há urgência, também, na adoção de medidas que assegurem aos magistrados condições mínimas de cumprir as metas que lhes são impostas. A melhoria da prestação jurisdicional será o mote para diversas ações, que transitarão entre a capacitação - já iniciada com o Programa Integrar -, valoração de magistrados e servidores e a utilização da tecnologia da informação, com ênfase para o aprimoramento do Sistema SAIPRO e a utilização do processo eletrônico.

[...]

O que ocorre é que o acervo é muito grande. Tomando como exemplo a Comarca de Salvador, após verificarmos que o Sistema SAIPRO informava um acervo irreal, realizamos agora em outubro uma Correição Geral especialmente destinada a corrigir eventuais equívocos. (Informação verbal). (Trecho da entrevista com a Desembargadora Corregedora Geral).

Não existe modernização gerencial sem a qualificação das pessoas que compõem a força de trabalho organizacional. Nesse sentido, percebem-se diversos programas em curso buscando aperfeiçoamentos via pós-graduações e cursos de especialização. Essa necessidade pode ser notada pelas palavras dos entrevistados:

¹¹ Sistema de Acompanhamento Integrado de Processos Judiciais

O quadro de pessoal, por outro lado, cansado de ser responsabilizado pelas mazelas ainda vistas no Poder Judiciário, está envelhecido, adoentado, desestimulado. Muitos não se atualizaram. Outros não acreditam que há, sim, solução; que todos, até mesmo estados ricos como o Rio de Janeiro passaram por crise parecida. A tarefa de quem vier a ser eleito Presidente é também capacitar, motivar, trabalhar a autoestima de cada um de nós. Se recuperarmos a autoconfiança e passarmos a acreditar na nossa capacidade de mudança, que é possível, sim, construir o Poder Judiciário que todos queremos, tudo será mais fácil e ocorrerá com mais rapidez. (Informação verbal). (Trecho da entrevista com a Desembargadora Corregedora Geral).

Foi nesse contexto que o TJBA apoiou-se na elaboração e revisão do planejamento estratégico visando a melhoria sistêmica na sua gestão. O Plano Diretor do Judiciário (PDJ), tornado público em outubro de 2007, foi instituído para o decênio 2008 – 2017. O PDJ representou um avanço do Judiciário baiano eis que inaugurou um novo modelo de gestão, com vistas ao estabelecimento de objetivos e metas que são acompanhadas para correção de rumos.

Se comparado com o critério do PNQ referente às Estratégias e Planos, o PDJ apresenta uma adesão média, em especial, devido a ausência de sistematização do enfoque. A plena utilização de uma prática, sob a ótica da excelência em gestão, deve conter alguns elementos que caracterizam a sistematização o que não foi verificado na análise.

Com relação à modernização do TJBA, como um todo, nota-se no cruzamento com os fundamentos da excelência aderência em diversos aspectos, tais como, geração de valor, desenvolvimento de parcerias e orientação por processos e informações. Em outros fundamentos notam-se lacunas ainda significativas, como a cultura da inovação, liderança, constância de propósitos e o próprio pensamento sistêmico.

Infelizmente, os avanços gerenciais do TJBA, que não são desprezíveis, ainda não são perceptíveis na sociedade, em especial, pela quantidade de mídia negativa encontrada na documentação aqui analisada. Culturalmente, o TJBA relega a necessidade de troca de informações se tornando apático ao serviço de comunicação social. Não se observa estratégias que insiram os esforços empregados para que se conheça o que o TJBA faz em termos de investimentos em tecnologia, no desenvolvimento de recursos humanos e suas ações direcionadas para a efetividade da prestação jurisdicional.

Historicamente acostumado ao modelo de ilhas, hoje, o TJBA, unido aos seus correspondentes em outros estados por uma única estratégia, possui objetivos igualmente comuns a serem perseguidos cotidianamente como demonstrado no mapa estratégico decorrente do *Balanced Scorecard* implantado e aprovado em Tribunal Pleno.

Muitas novidades surgiram. Destaca-se algumas mais importantes:

- a) utilização de uma metodologia de planejamento estratégico – *Balanced Scorecard* (BSC) – na construção, organização e execução da estratégia;
- b) medir cada um dos objetivos por meio de indicadores nacionais, de modo a avaliar e comparar periodicamente o desempenho de cada órgão;
- c) estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazos, vinculadas aos indicadores, trimestralmente monitoradas;
- d) definição dos planos de ação para o alcance de cada uma das metas e na divulgação dos indicadores no relatório “Justiça em Números”(CNJ, 2009b);
- e) cultura de resultado, que finalmente tenta a ser implantada em uma das instituições mais tradicionais da sociedade.

A cultura do papel e do carimbo contrasta com a tramitação eletrônica de processos. Na Bahia já é possível acompanhar a movimentação de um processo pelo celular sem precisar deslocamentos físicos para a dependência do Judiciário.

Os primeiros resultados desses esforços começam a florescer. A Bahia foi exemplo com relação a meta 2 que consiste em julgar os processos distribuídos até 31-dez-2005, tendo ficado nacionalmente em terceiro lugar no número de processos julgados. Evidentemente, o TJBA ainda está longe de liderar a eficiência da Justiça no Brasil, mas também resta a certeza de que o investimento em gestão foi um dos caminhos escolhidos. A tão chamada caixa-preta da Justiça, apesar das dificuldades, caminha ciosa das suas virtudes e defeitos e focada na sua missão constitucional de dar resposta adequada aos anseios sociais em tempo razoável, tornando a Justiça célere, ágil e acessível. Eis um desafio que a Administração pode ajudar a vencer.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA BEZERRA, H. **Gestão Judiciária: a nova “onda” de acesso à justiça.** João Pessoa: Associação dos Magistrados da Paraíba, 2009.
- BANCO de boas práticas de gestão: banco de dados. Disponível em: <www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas>. Acesso em: 14 fev. 2010.
- BARACHO, A. J. S. **A adoção e a implementação do planejamento estratégico: o caso do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, sob a ótica dos seus stakeholders relevantes.** 2002. 210 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco - UFP, Recife, 2002.
- BARBOSA, C. A necessidade da formulação de indicadores próprios para avaliar a atividade jurisdicional. In: SILVA, L. B. ; OLIVEIRA, P. C. de. **Socioambientalismo: uma realidade.** Curitiba: Juruá, 2007.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** 4 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.
- BASTOS, P. P. Z.; BIANCARELI, A. M.. Controle de capitais e reformas liberais: uma comparação internacional. UNICAMP: **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 15, n. 3 v.28, p. 545-576, dez. 2006.
- BIOMBO, G. Dois séculos de management. **HSM Management**, São Paulo, ano 9, v. 3. maio/jun. 2005.
- BRASIL. Ministério da Justiça. **Diagnóstico do Poder Judiciário.** Brasília: 2004.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, estado social e reforma gerencial. In: FÓRUM DA REFORMA DO ESTADO, 6., 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.
- _____. O modelo estrutural de gerência pública. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.2, p.391- 410, mar./abr. 2008.
- _____. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n.1, jan.-abr. 1996. Disponível em: <<http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/1/1d/Bresser.pdf>> Acesso em: 12 dez. 2008.
- BRITO, L. Understanding firm performance in Brazil: the role of TQM. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2007. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FGV-EAESP, 2007. 1 CD-ROM.
- BULOS, U. L. **Constituição Federal anotada.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BUSSAB, W. ; MORETTIN, P. **Estatística básica.** 5. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2004.
- CAJAZEIRA, J. **Responsabilidade social nas organizações classe mundial no Brasil: só um discurso ou desempenho sustentável?** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)- FGV-EAESP, São Paulo, 2005.
- CAJAZEIRA, J. ; BARBIERI, J. C. ISO 26000 a quem interessa a norma internacional de responsabilidade social? In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO,

LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI, 9., 2006. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FGV-EAESP, 2006. 1 CD-ROM.

CAMPOS, A. G. Sistema de justiça no Brasil: problemas de equidade e efetividade. Brasília: IPEA – Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2008. (Texto para Discussão, n. 1328).

CHENHALL, R. H. Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance. **Management Accounting Research**, v. 8, n. 2, p. 187-206, 1997.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Anual 2005**. Brasília, 2006.

_____. **Relatório Anual 2006**. Brasília, 2007.

_____. **Estratégia do Poder Judiciário**. Brasília, 2009a.

_____. **Justiça em números: indicadores estatísticos do poder judiciário**. Brasília, 2009b.

CORDOVEZ, C. (Org.). **Justicia: un vínculo pendiente entre Estado, ciudadanía y desarrollo**. New Cork: IDB Boolstore, 2007.

CORRÊA, L.; CORRÊA, C. **Administração de produção e de operações**. São Paulo: Atlas, 2005.

DEMING, W. E. **Out of the crisis**. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

DE SORDI, J. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

EXAME. Revista quinzenal de negócios e economia. São Paulo: Abril Cultural, Edição 948, n. 14, 29 jul. 2009.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2010.

FREITAS, W. P. de. A cúpula dos Tribunais e a eficiência da Justiça. IBRAJUS. **Revista online**. 2008. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=43>> Acesso em: 20 dez. 2009.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência**. São Paulo, 2010.

GARCEZ, C. M. C. O impacto da gestão judiciária com foco no cidadão. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LISBOA, 9., 2004. Lisboa. **Anais Eletrônicos...** Lisboa: CLAD - Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento. 2004.

GRAJEW, O. Prefácio. In: BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

HAVE, S. et al. **Modelos de gestão: o que são e como devem ser usados**. São Paulo: Pearson, 2005.

IBOPE. **Confiança nas instituições**. São Paulo: Instituto Ibope, 2007.

- JORNADA, J. A metrologia e a TIB. **Tecnologia industrial básica**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2005.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.
- _____. **Organização orientada para a estratégia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.
- LENZA, P. **Direito Constitucional – esquematizado**. 10 ed. São Paulo: Método, 2006.
- MATSUURA, L. Para brasileiro, Justiça é lenta, cara e parcial. **Revista Consultor Jurídico**, Brasília, 22 fev. 2009.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONDEN. Y. **Toyota production system: an integrated approach to just-in-time**. Norcross: Enginneering and Management Press, 1998.
- OLIVEIRA, R. N. A avaliação da produtividade dos juízes federais e as causas limitadoras da prestação jurisdicional célere. **Revista CEJ**, Brasília, n. 32, p. 57-65, jan./mar. 2006
- PAGLIUSO, T.; CARDOSO, R. **Gestão organizacional: passado, presente e futuro**. Tecnologia industrial básica. Brasília: Ministério Ciência e Tecnologia, 2005.
- PEREIRA, J. Reforma do Estado e transparência: estratégias de controle da corrupção no Brasil. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LISBOA, 7., 2002. Lisboa. **Anais Eletrônicos...** Lisboa: CLAD - Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento. 2002.
- PONCIANO, V.; BARBOSA, C.; FREITAS, C. Mecanismos voltados à efetividade da execução de sentenças no processo civil brasileiro. In: ENCONTRO PREPARATÓRIO PARA O CONGRESSO NACIONAL, 17., 2006. Salvador. **Anais Eletrônicos...** Salvador: CONPEDI - Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito, 2007.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1989.
- RÁTIS, C.; CUNHA JR. D. **EC 45/2004 Comentários à Reforma do Poder Judiciário**. Salvador: Jus PODIVM, 2005.
- RENAULT, S. A reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.56, n.2, p.127 – 136, apr./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.nj.gov.br/reforma>>. Acesso em: 8 dez. 2008.
- ROCHA, V. TJ-BA é multado por pagar férias a desembargadores aposentados. **A Tarde**, 10 set. 2009.
- SADEK, M. T. Poder Judiciário: perspectiva de reforma. **Opinião Pública**, v.10, n.1, Campinas, maio 2004.
- SANTOS, B. de S.; GOMES, C. **As tendências da gestão pública: uma breve abordagem**. Coimbra: Universidade de Coimbra. Faculdade de Economia., Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, 2001.

SANTOS PASTOR. Los nuevos sistemas de organización y gestión de la justicia. In: CORDOVEZ, C. (Org.). **Justicia: un vínculo pendiente entre Estado, ciudadanía y desarrollo**. New Cork: IDB Boolstore, 2007. p. 115-175.

SILVA, C. D. F. da. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do judiciário brasileiro. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 15 jan. 2009.

SYMNETICS. **Balanced scorecard na Suzano Bahia Sul**. São Paulo, 2003.

TESSLER, M. A administração da justiça e a importância da qualidade hoje. **Revista do Tribunal Regional Federal da 4ª Região**, Porto Alegre, 2003.

TJBA – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA. **Tempo e permanência. Origens da Relação da Bahia**. Salvador, 2003.

_____. **Auto circunstanciado de inspeção preventiva: justiça comum estadual da Bahia**. Salvador, 2008.

_____. Anteprojeto do IPRAJ. **TJBA Notícias**, Salvado, Ano 2, n.100, 5 set. 2009a.

_____. **Plano Diretor do Poder Judiciário do Estado da Bahia 2008-2017**. Salvador, 2007. Disponível em <<http://www.tj.ba.gov.br/pdj>>. Acesso em 15 jan. 2009.

_____. **Plano Diretor do Poder Judiciário do Estado da Bahia 2010-2014**. Salvador, 2009b. (no prelo).

VARGAS VIANCOS, J. E. Las reformas judiciales en América Latina. In: TOMASSINI, L. ; ARMIJO, M.(Ed.). **Reforma e modernización del Estado. Experiencias y desafío**. Santiago: Lom Ediciones, 2000.

_____. Eficiência en la Justicia. In: PÁSSARA, L. **En busca de una justicia distinta: experiencias de reforma en América Latina**. Lima: Consorcio Justicia Viva, 2004.

WARREL, L. A. **Manifesto do surrealismo jurídico**. São Paulo: Editora Acadêmica, 1988.

WOOD JR., T. (Org.). et al. **Mudança organizacional**. Coletânea. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002

WRIGHT, M. et al. Internationalization of management buyouts. **ERIM Report Series Research in Management**, feb. 2002. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1097853>>. Acesso em: 12 jun.2009.

YIN, R. **Estudo de caso**. 2 ed. Bookman: Porto Alegre, 2004.

ANEXO A - Roteiro para as entrevistas

UNIFACS - UNIVERSIDADE SALVADOR CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

I – Dados do Entrevistado

Nome:

Desde quando atua:

Cargo que ocupa:

II – Questões

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – ESTRATÉGIA E PLANOS (Critério 2 FNQ)

O planejamento estratégico (**Plano Diretor Judiciário - PDJ**) do TJBA foi montado utilizando-se como referência o macroambiente, as necessidades da Sociedade e os desafios externos e internos que a instituição enfrenta.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

As principais competências requeridas pela força de trabalho que compõe o TJBA foram consideradas na formulação do PDJ.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

Os indicadores associados ao PDJ foram formulados levando-se em consideração os requisitos das partes interessadas relevantes ao TJBA, bem como, a comparabilidade com outros Tribunais.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

Os recursos (orçamento) do TJBA são alocados para assegurar a implementação dos principais planos de ação associados ao PDJ.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

O TJBA acompanha os ambientes internos e externos, incluindo ações de outros Tribunais, para revisar as metas, os planos de ação e o PDJ como um todo.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

Há uma forte associação entre a adoção do PDJ e o nível de atendimento aos anseios dos cidadãos.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

A gestão anterior do TJBA teve papel determinante para o atual PDJ.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

Muitas mudanças (modernização) aconteceram depois da Reforma do Judiciário e são decorrentes da estratégia de implantação dessas reformas via CNJ no Tribunal.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

O PDJ foi amplamente comunicado e é entendido por toda a Instituição.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

SISTEMA DE INFORMAÇÕES (informática) – INFORMAÇÕES E CONHECIEMENTOS (Critério 5 – FNQ)

Os sistemas de informações (SI) são projetados para subsidiar a tomada de decisões em todos os níveis do TJBA.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

Os sistemas de informações (SI) são projetados para viabilizar a integração do sistema Judiciário na Bahia, tornando o TJBA mais próximos aos seus clientes internos e externos.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

Os sistemas de informações (SI) são projetados e colaboram com o atendimento ao PDJ.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

O uso dos sistemas de informações (SI) é amplamente disseminado por toda a estrutura do TJBA.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

PROCESSOS INTERNOS E QUALIDADE – PROCESSOS (Critério 7 – FNQ)

Os principais processos internos do TJBA (gestão de pessoas, gestão financeira, acompanhamento de indicadores, gestão orçamentária) são desenhados e atendem os requisitos do PDJ e das expectativas da força de trabalho.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

Os principais processos externos do TJBA (atendimento à sociedade, ações específicas do serviço prestado, tais como, citação de partes, publicações de sentença, trâmite de processos judiciais etc) são desenhados e atendem os requisitos do PDJ e das expectativas da sociedade.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

Existe uma preocupação constante do TJBA em estar atendendo aos requisitos da sociedade com relação aos seus fins.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

Os custos estão sob controle e existe um alinhamento da gestão aos anseios da sociedade com relação ao Judiciário.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

Existe um processo formal para gestão de crises entre o TJBA, a Sociedade e a Mídia em geral.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

O Tribunal tem parceiros que contribuem com a prestação jurisdicional oferecida.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

RESPONSABILIDADE SOCIAL - SOCIEDADE (Critério 4 – FNQ)

O TJBA seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vistas ao bem-estar da Sociedade.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

O TJBA seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vistas para a minimização de recursos renováveis, conservação dos recursos não renováveis, reciclagem e reutilização de materiais.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

Uma das ações importantes que um Tribunal pode ter com relação à Responsabilidade Social é a conscientização da população dos seus direitos e a transparência das suas decisões. O TJBA tem sido exemplar nesses tópicos.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

PERCEPÇÃO DE EFICÁCIA – RESULTADOS (Critério 8 – FNQ)

O tratamento dado às pessoas (Sociedade) pelo TJBA está cada dia mais adequado às suas necessidades, promovendo Justiça.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

Os canais de acesso aos serviços jurisdicionais estão compatíveis com as necessidades da sociedade.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

Os prazos médios de solução das lides estão reduzindo substancialmente em linha com o PDJ.

Não concordo veemente Não concordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

Analise as seguintes afirmações:

Afirmação	não	sim
• o número de comarcas é compatível ao número de juízes		
• o número de comarcas é compatível com a demanda por processos		
• a relação entre número de servidores/juízes/desembargadores está equilibrada.		
• os juízes e desembargadores são preparados para assumirem a função de gestor		
• o número de computadores é compatível com a necessidade		
• os indicadores que aferem a efetividade do TJBA são coerentes		
• o CNJ é um órgão que tem ajudado a melhorar a Justiça na Bahia		
• o número de Magistrados é compatível com o desafio do TJBA		
• os Magistrados na Bahia estão bem preparados para os desafios do TJBA		
• a estrutura de apoio aos Magistrados (escrivão, oficial etc) é bem qualificada		
• a remuneração geral dos Magistrados é bastante satisfatória		
• o TJBA está todo informatizado		
• Magistrados e servidores sabem utilizar os recursos de informática disponíveis		
• foram desenvolvidos programas de formação para os servidores e magistrados sobre os novos métodos de gestão e sobre as novas tecnologias de comunicação e de informação que lhe estão associadas.		

III – Questões abertas**PONTOS FORTES**

- Que aspectos o senhor(a) destacaria como sendo os diferenciais do Tribunal, isto é, quais são os seus pontos fortes?

- Quais os principais indicadores que são acompanhados para medir a eficiência do TJBA?

- Em quais indicadores o TJBA é referencial de excelência?

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Quais são as expectativas com relação ao Tribunal e ao desempenho do senhor(a) dentro de um cenário futuro, isto é, a médio e longo prazo?

- Neste sentido, quais seriam os principais desafios para se alcançar este ideal?

ANEXO B - Matriz síntese das entrevistas realizadas (fragmento)

Entrevistado	Objetivos e acesso à Justiça	Melhoria de Processos	Incorporação de técnicas avançadas de gestão			Gestão de pessoas	Barreiras culturais	Relacionamento com CNU	Questão PRAJ	
			Importância do Planejamento Estratégico	Importância da gestão por fatos e dados (uso indicadores)	Importância de técnicas estatísticas					Importância do Balanced Scorecard
Presidente do TJ	1,5 mil servidores concorredu passaram a integrar o quadro funcional e 36 novos juizes foram nomeados. Foram realizados 360 novos julgamentos pelo Rápido Especial de Direito Administrativo (REDA). Informatização de toda a contabilidade. Reforma toda a contabilidade. Reforma rede, acompanhamento da implementação para internet. Monitoramento de servidores. PROIND, maior	Implementação do Dano Eletrônico. Comarcas sentem por via internet o dano ou despacho não tramitado e a nota já está tramitada. Foram realizados 360 novos julgamentos pelo Rápido Especial de Direito Administrativo (REDA). O Q&B tem acesso a assas dados.	O PE trata as dritivas mais amplas para a melhoria das informações prestadas a sociedade.	O sistema novo entrará em funcionamento para o ano de 2009. O sistema atualizado para controlar a	Até técnicas utilizadas para todos. Porém chamam também de estatísticas forenses. Por meio de indicadores nas entrevistas. Incentivo inovar a fim inovar os que tem por objetivo o desenvolvimento de projetos para pesquisa e modernização do Judiciário em 2009. Inovar, que se encontra em sua sexta edição. Trata-se de uma associação com o SCS de Janeiro e com o antigo em 8000 indicadoras.	Esta semana é o ano de 2009. Porém assessores fizeram treinamento em Brasília. Será o primeiro treinamento de metodologia por implantada no Estratêgico - variado 2009, pelos servidores do Núcleo de Estratêgia e Gestão de Pessoas. O envio pelo CNU/3 (fui) e orientações por meio de documentação.	Deixou que a falta de celidada passou pelas antigas dos servidores. Os magistrados e servidores foram capacitados com toda a metodologia de planejamento de recursos e a gestão de custos realizada na Bahia ou	Utilizar as ferramentas que serão disponibilizadas e a que já existem cada vez mais.	O CNU desempenha papel importante no relacionamento com o PROIND, uma unidade em função de funcionamento da justiça. Acórdão que haverá	Não há justificas mas sua atuação com autonomia já que o poder judiciário é autônomo, ele administra sua própria coisa, ele sistema foga, mas a própria coisa muito caro, talvez isso seja o motivo. Acórdão que vai melhorar muito atuar.
Gerente de informática	Toda a contabilidade. Reforma rede, acompanhamento da implementação para internet. Monitoramento de servidores. PROIND, maior	Digitalização de documentos, processo informatizado no 2º grau.	O PE trata as dritivas mais amplas para a melhoria das informações prestadas a sociedade.	O sistema novo entrará em funcionamento para o ano de 2009. O sistema atualizado para controlar a	Deixou que a falta de celidada passou pelas antigas dos servidores. Os magistrados e servidores foram capacitados com toda a metodologia de planejamento de recursos e a gestão de custos realizada na Bahia ou	Utilizar as ferramentas que serão disponibilizadas e a que já existem cada vez mais.	O CNU desempenha papel importante no relacionamento com o PROIND, uma unidade em função de funcionamento da justiça. Acórdão que haverá	Não há justificas mas sua atuação com autonomia já que o poder judiciário é autônomo, ele administra sua própria coisa, ele sistema foga, mas a própria coisa muito caro, talvez isso seja o motivo. Acórdão que vai melhorar muito atuar.		
Diretor Superintendente	O Poder Judiciário encontra a Condição. Depois da Condição é muito fácil entrar na Justiça. O Oficial é sair da Internet (Fala	Au vaza tem procedimentos diferentes. Fica difícil ter controle. A justiça que está procurando sua padronização para dar maior celeridade. O	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Deixou que a falta de celidada passou pelas antigas dos servidores. Os magistrados e servidores foram capacitados com toda a metodologia de planejamento de recursos e a gestão de custos realizada na Bahia ou	Utilizar as ferramentas que serão disponibilizadas e a que já existem cada vez mais.	O CNU desempenha papel importante no relacionamento com o PROIND, uma unidade em função de funcionamento da justiça. Acórdão que haverá	Não há justificas mas sua atuação com autonomia já que o poder judiciário é autônomo, ele administra sua própria coisa, ele sistema foga, mas a própria coisa muito caro, talvez isso seja o motivo. Acórdão que vai melhorar muito atuar.		
Juiz convidado	Impunção dos Juizes de Condição. Depois da Condição é muito fácil entrar na Justiça. O Oficial é sair da Internet (Fala	Muitas reuniões, quase no todo a contabilidade. Reforma rede, acompanhamento da implementação para internet. Monitoramento de servidores. PROIND, maior	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Deixou que a falta de celidada passou pelas antigas dos servidores. Os magistrados e servidores foram capacitados com toda a metodologia de planejamento de recursos e a gestão de custos realizada na Bahia ou	Utilizar as ferramentas que serão disponibilizadas e a que já existem cada vez mais.	O CNU desempenha papel importante no relacionamento com o PROIND, uma unidade em função de funcionamento da justiça. Acórdão que haverá	Não há justificas mas sua atuação com autonomia já que o poder judiciário é autônomo, ele administra sua própria coisa, ele sistema foga, mas a própria coisa muito caro, talvez isso seja o motivo. Acórdão que vai melhorar muito atuar.		
Juiz Assessora Especial da Presidência - Projetos Especiais	Necessidade de nova formatação no sistema corporativo. Projeto Especial para a melhoria e padronização com	O sistema vai dar suporte para as atividades do CNU. E para a melhoria e padronização com	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Deixou que a falta de celidada passou pelas antigas dos servidores. Os magistrados e servidores foram capacitados com toda a metodologia de planejamento de recursos e a gestão de custos realizada na Bahia ou	Utilizar as ferramentas que serão disponibilizadas e a que já existem cada vez mais.	O CNU desempenha papel importante no relacionamento com o PROIND, uma unidade em função de funcionamento da justiça. Acórdão que haverá	Não há justificas mas sua atuação com autonomia já que o poder judiciário é autônomo, ele administra sua própria coisa, ele sistema foga, mas a própria coisa muito caro, talvez isso seja o motivo. Acórdão que vai melhorar muito atuar.		
Assessor da Presidência (1) Francisco	1,5 mil servidores concorredu passaram a integrar o quadro funcional e 36 novos juizes foram nomeados. Foram realizados	Sancionação de processos em andamento, questões do planejamento	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Deixou que a falta de celidada passou pelas antigas dos servidores. Os magistrados e servidores foram capacitados com toda a metodologia de planejamento de recursos e a gestão de custos realizada na Bahia ou	Utilizar as ferramentas que serão disponibilizadas e a que já existem cada vez mais.	O CNU desempenha papel importante no relacionamento com o PROIND, uma unidade em função de funcionamento da justiça. Acórdão que haverá	Não há justificas mas sua atuação com autonomia já que o poder judiciário é autônomo, ele administra sua própria coisa, ele sistema foga, mas a própria coisa muito caro, talvez isso seja o motivo. Acórdão que vai melhorar muito atuar.		
Assessor da Presidência (2)	1,5 mil servidores concorredu passaram a integrar o quadro funcional e 36 novos juizes foram nomeados. Foram realizados	Sancionação de processos em andamento, questões do planejamento	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Deixou que a falta de celidada passou pelas antigas dos servidores. Os magistrados e servidores foram capacitados com toda a metodologia de planejamento de recursos e a gestão de custos realizada na Bahia ou	Utilizar as ferramentas que serão disponibilizadas e a que já existem cada vez mais.	O CNU desempenha papel importante no relacionamento com o PROIND, uma unidade em função de funcionamento da justiça. Acórdão que haverá	Não há justificas mas sua atuação com autonomia já que o poder judiciário é autônomo, ele administra sua própria coisa, ele sistema foga, mas a própria coisa muito caro, talvez isso seja o motivo. Acórdão que vai melhorar muito atuar.		
Gerente de Recursos Humanos	1,5 mil servidores concorredu passaram a integrar o quadro funcional e 36 novos juizes foram nomeados. Foram realizados	Sancionação de processos em andamento, questões do planejamento	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Deixou que a falta de celidada passou pelas antigas dos servidores. Os magistrados e servidores foram capacitados com toda a metodologia de planejamento de recursos e a gestão de custos realizada na Bahia ou	Utilizar as ferramentas que serão disponibilizadas e a que já existem cada vez mais.	O CNU desempenha papel importante no relacionamento com o PROIND, uma unidade em função de funcionamento da justiça. Acórdão que haverá	Não há justificas mas sua atuação com autonomia já que o poder judiciário é autônomo, ele administra sua própria coisa, ele sistema foga, mas a própria coisa muito caro, talvez isso seja o motivo. Acórdão que vai melhorar muito atuar.		
Desembargadora corregedora geral	1,5 mil servidores concorredu passaram a integrar o quadro funcional e 36 novos juizes foram nomeados. Foram realizados	Sancionação de processos em andamento, questões do planejamento	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Deixou que a falta de celidada passou pelas antigas dos servidores. Os magistrados e servidores foram capacitados com toda a metodologia de planejamento de recursos e a gestão de custos realizada na Bahia ou	Utilizar as ferramentas que serão disponibilizadas e a que já existem cada vez mais.	O CNU desempenha papel importante no relacionamento com o PROIND, uma unidade em função de funcionamento da justiça. Acórdão que haverá	Não há justificas mas sua atuação com autonomia já que o poder judiciário é autônomo, ele administra sua própria coisa, ele sistema foga, mas a própria coisa muito caro, talvez isso seja o motivo. Acórdão que vai melhorar muito atuar.		
Desembargadora Lúcia	1,5 mil servidores concorredu passaram a integrar o quadro funcional e 36 novos juizes foram nomeados. Foram realizados	Sancionação de processos em andamento, questões do planejamento	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Deixou que a falta de celidada passou pelas antigas dos servidores. Os magistrados e servidores foram capacitados com toda a metodologia de planejamento de recursos e a gestão de custos realizada na Bahia ou	Utilizar as ferramentas que serão disponibilizadas e a que já existem cada vez mais.	O CNU desempenha papel importante no relacionamento com o PROIND, uma unidade em função de funcionamento da justiça. Acórdão que haverá	Não há justificas mas sua atuação com autonomia já que o poder judiciário é autônomo, ele administra sua própria coisa, ele sistema foga, mas a própria coisa muito caro, talvez isso seja o motivo. Acórdão que vai melhorar muito atuar.		
Desembargador primeiro vice-presidente da mesa diretora	1,5 mil servidores concorredu passaram a integrar o quadro funcional e 36 novos juizes foram nomeados. Foram realizados	Sancionação de processos em andamento, questões do planejamento	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Muito importantes em termos de dados para controlar a	Deixou que a falta de celidada passou pelas antigas dos servidores. Os magistrados e servidores foram capacitados com toda a metodologia de planejamento de recursos e a gestão de custos realizada na Bahia ou	Utilizar as ferramentas que serão disponibilizadas e a que já existem cada vez mais.	O CNU desempenha papel importante no relacionamento com o PROIND, uma unidade em função de funcionamento da justiça. Acórdão que haverá	Não há justificas mas sua atuação com autonomia já que o poder judiciário é autônomo, ele administra sua própria coisa, ele sistema foga, mas a própria coisa muito caro, talvez isso seja o motivo. Acórdão que vai melhorar muito atuar.		