FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

LUIZA SZCZERBACKI CASTELLO BRANCO

AS METAS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E OS ESFORÇOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

PROFESSOR ORIENTADOR

ARMANDO SANTOS MOREIRA DA CUNHA

RIO DE JANEIRO
JUNHO, 2013

AS METAS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E OS ESFORÇOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Por

LUIZA SZCZERBACKI CASTELLO BRANCO

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública sob a orientação do Professor Doutor Armando Santos Moreira da Cunha.

RIO DE JANEIRO

JUNHO, 2013

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Castello Branco, Luiza Szczerbacki
As metas do Conselho Nacional de Justiça e os esforços de planejamento estratégico no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro / Luiza Szczerbacki Castello Branco. – 2013.
55 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
Orientador: Armando Santos Moreira da Cunha.
Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Poder judiciário. 3. Organização judiciária. 4. Conselho Nacional de Justiça (Brasil). 5. Rio de Janeiro (Estado). Tribunal de Justiça. I. Cunha, Armando, 1947- . II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352.34

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

LUIZA SZCZERBACKI CASTELLO BRANCO

A IMPLEMENTAÇÃO DAS METAS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: PERCEPÇÕES DE SUAS POSSIBILIDADES E LIMITES PARA REFORÇAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 10/06/2013

Aprovada em:

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Armando Santos Moreira da Cunha
Orientador (a)

Paulo Roberto de Mendonça Motta

Valentina Gomes Haensel Schmitt

RESUMO

O Poder Judiciário brasileiro tem passado por uma crise de credibilidade frente à sociedade devido a sua morosidade. Assim, com a Emenda Constitucional nº 45 do ano de 2004 foi criado o Conselho Nacional de Justiça, órgão competente pelo controle da atuação administrativa e financeira desse Poder. Desde então, observam-se esforços na gestão da justiça para profissionalizar e modernizar os Tribunais pátrios sob as diretivas deste Conselho. Este órgão instituiu no ano de 2009 o planejamento estratégico nacional com a estipulação de metas de caráter obrigatório para todos os Tribunais de Justiça do país. Desta forma, o presente estudo buscou entender quais as percepções dos magistrados e servidores sobre o cumprimento das metas impostas pelo Conselho Nacional de Justiça ao Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e como tal processo influencia para reforçar o planejamento estratégico neste Tribunal. O trabalho caracteriza-se como qualitativo e descritivo e os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e de campo. Foram realizadas entrevistas com juízes, desembargadores, secretários de juízes, diretores administrativos e serventuários, todos atuantes no TJERJ. Os resultados da pesquisa demonstram que embora não haja amplo conhecimento do planejamento estratégico em vigor ou ainda que as metas não sejam plenamente compreendidas, o fato de estarem sendo cumpridas mostra-se positivo para o planejamento do Tribunal. Todavia, tanto a prática de planejamento estratégico do CNJ consubstanciada na imposição de metas quanto o ambiente de planejamento no âmbito do TJERJ não estão em sintonia com as ideias e conceitos asseverados na literatura moderna.

Palavras-Chave: Conselho Nacional de Justiça; Metas; Planejamento Estratégico; Poder Judiciário, Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

ABSTRACT

The Brazilian judiciary has experienced a credibility crisis before society due to its slowness. Thus, the Constitutional Amendment nº 45 of the year of 2004 created the National Council of Justice, the administrative body responsible for that power. Since then, there are efforts in the administration of justice to become professionalized and modernized under the policies of this Council. This board has adopted in the year of 2009 the national strategic planning that stipulates mandatory goals for all courts of justice in the country. Therefore, this study sought to understand what are the perceptions of magistrates and officers of courts about the implementation of goals imposed by the National Counsel of Justice to the Court of Justice of the State of Rio de Janeiro and how this reinforce the strategic planning in the court. The research is characterized as qualitative and descriptive and the data was collected by bibliographic research and research in the field. There were conducted interviews among judges, officers of courts, administrative officers and employees, all working in the chosen court. The survey results show that while strategic planning is not widely known, nor that the goals are fully understood, the fact that they are being fulfilled can influence positively the strategic planning. However, both the NCJ strategic planning practices with their mandatory goals as the environment of planning in the court of Rio de Janeiro are not aligned with the ideas and concepts existing in the modern literature.

Keywords: Court of Justice of the State of Rio de Janeiro; Goals; Judiciary Power; National Council of Justice; Strategic Planning.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 1
2 REFERENCIAL TEÓRICO 3
2.1 Crise do Poder Judiciário 3
2.2 Reforma do Poder Judiciário 5
2.3 Estratégia 7
2.4 Planejamento Estratégico 9
2.5 Planejamento Estratégico no Setor Público 12
3 METODOLOGIA 15
3.1 Estudo de Caso 15
3.2 Procedimentos de Coleta de Dados 15
3.3 Contribuições Práticas e Teóricas 16
3.4 Limitações da Pesquisa 17
4 ANÁLISE DE DADOS 19
4.1 Planejamento Estratégico no Poder Judiciário 19
4.1.1 Planejamento Estratégico no TJERJ..... 21
4.2 Dados Estatísticos sobre o Cumprimento das Metas 23
4.3 Análise das Entrevistas 26
4.3.1 Percepção da Interação 27
4.3.2 Percepção da Transparência 28
4.3.3 Percepção da Pertinência 29
4.3.4 Percepção do Impacto na Gestão 31
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 33
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E DIRECIONAMENTOS 37
6.1 Direcionamento de Pesquisas Futuras 37
7 REFERÊNCIAS 39
8 APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas 48

ABREVIATURAS

CF – Constituição Federal

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

EC – Emenda Constitucional

FGV/RJ – Fundação Getulio Vargas/Rio de Janeiro

ISO - International Organization for Standardization

NPM – New Public Management

PJERJ – Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TJ – Tribunal de Justiça

TJERJ – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro

TRF – Tribunal Regional Federal

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – Metas Nacionais CNJ/TJERJ – ANO 2010 23
Tabela 2 – Metas Nacionais CNJ/TJERJ – ANO 2011 25
Tabela 3 – Metas Nacionais CNJ/TJERJ - ANO 2012 26
Quadro 1 – Categorias de Análise das Percepções dos Entrevistados com Relação ao Problema de Pesquisa 27
Quadro 2 – Percepção da Interação 28
Quadro 3 – Percepção da Transparência 29
Quadro 4 – Percepção da Pertinência 30
Quadro 5 – Percepção do Impacto na Gestão 31

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro tem passado por uma crise de credibilidade, sendo visto pela sociedade como sinônimo de lentidão e inoperância. A demanda por resolução de conflitos tem aumentado ano a ano sem que o Judiciário modifique suas estruturas e processos para acompanhar essa transformação, gerando um congestionamento nos Tribunais. Assim, a morosidade nos julgamentos, que não acompanharam a evolução da demanda social por justiça, acarretou no descrédito do Judiciário perante a população (SADEK, 2004a, 2004b; GRANGEIA, 2007; BORDASCH, 2009; DEOLINDO, 2010).

Buscando solucionar tal problema, no ano de 2004 foi promulgada a Emenda Constitucional nº 45, conhecida como "Reforma do Judiciário" (CUNHA, 2010), que criou um órgão competente pelo controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, qual seja, o Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Desde então, vem se observando, na gestão da justiça brasileira, esforços voltados para a profissionalização e modernização simultaneamente em todos os Tribunais do país, sob as diretivas desse Conselho (JOBIM, 2005; MENDES, 2010).

Cumpre destacar que as iniciativas direcionadas a alcançar maior eficiência e produtividade na prestação de serviços jurisdicionais são consequência de um movimento mais amplo de reformas na gestão pública, intensificado no mundo a partir dos anos 80 e denominado *New Public Management* - *NPM* (CAMPOS, 1990; OSBORNE & GAEBLER, 1996; SHICK, 1996; DROR, 1999; POLLIT & BOUCKAERT, 2004; ABRUCIO, 2005; CAVALCANTI, 2005; ABRUCIO & SANO, 2008; PECI, PIERANTE & RODRIGUES, 2008; COSTIN, 2010; CUNHA, 2010).

A prestação jurisdicional célere, eficiente e eficaz afigura-se como o alvo maior dos investimentos da reforma Judiciária, que é extremamente complexa por abarcar mudanças tanto na seara jurídica como na administrativa e na legislativa (FLEURY, 2005; CUNHA, 2010). Destarte, dentre os fenômenos a serem observados nos atuais esforços de transformação na gestão do Judiciário, tem-se a disseminação do planejamento estratégico. Este é tido como um processo de desenvolvimento do plano de ações traçado para o alcance de determinados objetivos (TAYLOR, 1975; MINTZBERG, 1994b; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000; MOTTA, 2012). O planejamento estratégico do Poder Judiciário em nível nacional, divulgado no ano de 2009 por meio da Resolução do CNJ nº 70, estipulando metas de caráter

obrigatório para todos os Tribunais de Justiça do país, apresenta dentre suas finalidades a eficiência operacional na prestação dos serviços à sociedade (ZOUAIN, 2010).

Desta forma, dentre as diretrizes administrativas do planejamento adotado, tem-se a definição de objetivos e a comunicação dos resultados pretendidos entre os indivíduos da organização. A determinação de metas, conforme adotado pelo Judiciário, portanto, revela-se adequada para alcançar os objetivos traçados com a consequente divulgação dos resultados obtidos (MARCOVITCH & VASCONCELOS, 1977; MARCOVITCH & RADOSEVICH, 1978).

Sendo assim, analisar as percepções dos magistrados e servidores sobre o cumprimento das metas nacionais impostas anualmente pelo CNJ, mostra-se de vital importância para investigar como tal prática influencia para reforçar os planos estratégicos dos Tribunais nacionais. Por seu turno, na seara acadêmica, as pesquisas que abordam o planejamento estratégico no setor público, e mais especificamente na área judicial, são encontradas em menor quantidade quando comparados com o que está disponível sobre o setor privado. Tal fato dificulta o aprimoramento e a utilização desta metodologia na área governamental.

Cabe, então, colocar a questão que servirá como guia para os esforços empreendidos nesta pesquisa: Quais as percepções dos magistrados e servidores sobre o cumprimento das metas nacionais impostas pelo Conselho Nacional de Justiça ao Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e como isso influencia para reforçar o planejamento estratégico no Tribunal?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentar-se-á o referencial teórico que apoiará a condução deste estudo no sentido de tratar a questão de pesquisa colocada anteriormente. Será apresentada a crise do Poder Judiciário com os seus principais desafios; em seguida, a complexa reforma em nível nacional com vistas a reverter o quadro caótico em que se apresentava a justiça; e por fim a gestão estratégica que passou a ser preconizada, com ênfase no planejamento estratégico. Para tal serão abordados conceitos como estratégia, planejamento estratégico e *New Public Management*, apresentando alguns pontos de vista obtidos na literatura sobre estes temas.

2.1 Crise do Poder Judiciário

O Poder Judiciário tem sido objeto de constantes e intensas críticas tanto por parte da sociedade como por parte dos operadores do Direito. A corrosão do sistema Judiciário, a queda da credibilidade e a insatisfação da população são apenas alguns aspectos da conturbada conjuntura que deixa explícita a crise que vive o Judiciário nacional (SADEK, 2004a, 2004b). De forma recorrente, o debate sobre esta crise tem ocupado um espaço cada vez maior na agenda dos órgãos judiciários, de seus operadores, da mídia e da sociedade que exige uma atuação transparente do Poder Judiciário focado nos resultados (GRANGEIA, 2007).

Diversas são as reclamações dirigidas ao exercício da prestação jurisdicional, como, por exemplo, a dificuldade de acesso, a linguagem demasiadamente técnica impedindo a compreensão de leigos, o elevado custo do trâmite processual, a solenidade com que organiza suas práticas, a falta de isonomia e elitismo na aplicação das leis, a sobrecarga de processos dentre tantos outros fatores fazem com que o sistema Judiciário pátrio seja tachado de “sistema caótico” (SUANNES, 2007).

Não obstante as inúmeras mazelas do Judiciário brasileiro parece haver um consenso de que o grande problema da administração da justiça no Brasil diz respeito à morosidade na tramitação dos processos (SADEK, 2004a; GRANGEIA, 2007; BORDASCH, 2009; DEOLINDO, 2010). Dentre os elementos destacados como causa da falta de agilidade, encontram-se a escassez de recursos materiais, falta de informatização, deficiências na infraestrutura, legislação processual anacrônica, reduzido orçamento e pequeno número de magistrados (PAULA, 2006). No tocante a

este último elemento, contudo, estudos estatísticos mostram não haver correlação significativa entre o número de juízes, de um lado, e a eficiência e a confiança da população no sistema judicial, de outro (*e.g.* BUSCAGLIA *et al*., 1995 *apud* SADEK, 2004a). Logo, pode-se verificar também a existência de uma crise de gestão administrativa do Judiciário - que tem sido relegada ao plano inferior na busca de soluções para combater a lentidão da justiça (GRANGEIA, 2007).

Assim, pode-se sintetizar como causas da morosidade da justiça a sobrecarga do sistema judicial - a evolução social não foi acompanhada pelo Judiciário que no desempenho de suas funções tradicionais, manteve uma estrutura arcaica (PAULA, 2006), anacrônica e refratária a qualquer modificação (SADEK, 2004b) – concomitante com a escassez de recursos humano e material aliado a uma gestão deficitária - que acarreta lentidão no processamento das demandas.

Todavia, se por um lado a progressão do número de demandas traz morosidade para a judicatura, por outro, mostra uma justiça que reflete claramente o protagonismo político e social experimentado pelo Judiciário brasileiro e as inovações introduzidas em sua estrutura com a promulgação da Constituição Federal de 1988. A Lei Maior passou a ser garantidora de direitos antes reprimidos pelo autoritarismo, criou os juizados especiais com o ideal de melhorar o acesso à justiça, criou o Conselho Nacional de Justiça como órgão competente pela administração do Poder Judiciário, instituiu ações coletivas como o mandado de segurança coletivo (CF, art. 5º, LXX) e a ação civil pública (CF, art. 129, III) para defesa de interesses difusos e coletivos, entre outros, o que gerou um excesso de demandas nunca visto antes no Poder Judiciário (JOBIM, 2005). Ademais, a Carta de 1988 ao consagrar ao Poder Judiciário a autonomia administrativa e financeira (CF, arts. 96 e 99 respectivamente) possibilitou o planejamento da organização judiciária (PAULA, 2006), porém, esta não estava preparada para receber a avalanche de demandas oriundas da ideia do acesso irrestrito à jurisdição (GRANGEIA, 2007). Destarte, como adequar a democratização da justiça e o exercício da cidadania com a estrutura do Poder Judiciário?

Há quem defenda que as inovações legislativas referentes à utilização dos meios eletrônicos para a prestação jurisdicional, autorizados pelas Leis 11.280/06 e 11.419/06, têm ajudado o Judiciário na árdua tarefa de reduzir o tempo de processamento das ações. Como exemplo, têm-se as citações e intimações por meio eletrônico, a certificação digital, a requisição eletrônica de documentos instrutórios e o cumprimento de sentenças mediante troca de bancos de dados, entre outras inovações, sendo, para

alguns, a solução pertinente para a morosidade judicial (TEJADA, 2007). Ainda na seara legislativa, há quem defenda a reforma das leis processuais – redigidas no século passado -, por reputarem serem elas as causadoras da lentidão judicial. O excesso de solenidades e atos de outrora seria, portanto, incongruente com as necessidades do sistema jurídico hodierno (MACHADO, 2005).

Existe ainda quem critique o amplo e irrestrito acesso da população à justiça devido à banalização das demandas, o que acarreta sobrecarga no sistema jurisdicional. O Poder Judiciário não deve ser visto como a primeira alternativa para a solução dos conflitos interpessoais, mas como última instância e por essa razão, não se pode facilitar excessivamente o acesso à justiça (TESHEINER, 2001). Desse modo, a implantação da cultura da conciliação e mediação, tanto no que diz respeito às partes quanto aos operadores do Direito, desafogaria o sistema (KERN, 2011).

Por fim, para a grande parte dos autores (SADEK, 2004a, 2004b; BELCHIOR, 1999; GRANGEIA, 2007; DEOLINDO, 2010), uma das medidas mais importantes e desafiadoras para o enfrentamento da morosidade da justiça nacional está na instituição de modelos gerenciais com vistas a aperfeiçoar a gestão administrativa da estrutura judiciária de forma a se produzir mais e melhor com os recursos disponíveis.

2.2 Reforma do Judiciário

Assim como na década de 90 houve a reforma do Estado no Brasil, a crise do Judiciário gerou um consenso em relação à necessidade de uma reforma do sistema brasileiro de prestação jurisdicional (TESHEINER, 2001; SADEK, 2004a, 2004b) que culminou com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45, em 8 de dezembro de 2004, conhecida como "Reforma do Judiciário" (CUNHA, 2010). Esta medida assegurou à sociedade, nos âmbitos judicial e administrativo, a razoável duração do processo (CF, art. 5º, LXXXVIII) e a eficiência da administração pública (CF, art. 37, *caput*, introduzido pela Emenda Constitucional nº 19, de 05 de junho de 1998), além de haver-se mirado na profissionalização da gestão da justiça (KERN, 2011).

Quanto ao princípio constitucional da eficiência, mister salientar algumas considerações. Em matéria de Direito, tal princípio determina que a administração pública tem a obrigação de otimizar os recursos de pessoal e material de que dispõe, em razão da carência de seus recursos financeiros, para aplicá-lo equitativamente no

atendimento das várias finalidades de interesse público (MADEIRA, 2008). Por seu turno, no campo da ciência da administração, o termo eficiência é definido pela *ISO* 9000:2000[1] como sendo a relação entre o resultado alcançado e os recursos usados, fornecendo uma medida da relação custo/benefício para a realização dos processos, evitando-se retrabalho, desperdício e a realização de tarefas que não agregam valor. Ainda conforme a Norma *ISO* 9000:2000, a eficácia – que não se confunde com eficiência - é a extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados (MARANHÃO & MACIEIRA, 2004). Em suma, para a administração, a eficiência se preocupa com os meios a menores custos enquanto a eficácia se preocupa apenas com o resultado.

A administração da justiça contemporânea precisa então, dentre outras medidas, alinhar-se com os ditames da eficiência da administração pública e do direito fundamental à razoável duração do processo. Para tanto, há que se empreender uma análise do planejamento estratégico como meio indispensável para a consecução da missão do Poder Judiciário, qual seja, a de distribuir justiça efetiva, solucionando conflitos em tempo razoável (KOURY, 2010; KERN, 2011).

Outra importante inovação da EC nº 45/04 foi a criação do Conselho Nacional de Justiça (CF, art. 103-B) como órgão competente pelo controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, implementador de um novo modelo de gestão e indutor do planejamento estratégico em nível nacional (KOURY, 2010). O CNJ passa então a ter o papel de órgão estratégico central daquele Poder. Suas ações impõem mudanças nos rumos do Judiciário, sobretudo diante da fixação de metas nacionais (KERN, 2011), do controle de atos administrativos (inclusive disciplinares), da fiscalização do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (apurando e sancionando eventuais abusos), do zelo pelo acesso de todos à justiça, do monitoramento da atuação administrativo-financeira de todos os órgãos do Judiciário nacional, além de outras competências (CF, § 4º, do art. 103-B).

Em síntese, com a EC nº 45/04 houve uma tomada de consciência de que o Judiciário precisava ser reestruturado a partir de uma administração eficiente, sob pena de não conseguir distribuir justiça, sua finalidade precípua. Dessarte o Conselho

[1] De acordo com a Norma *ISO* 9001:2008, p.1: "Para os efeitos deste documento, aplicam-se os termos e definições da ABNT NBR *ISO* 9000."

Nacional de Justiça fez publicar seu mapa estratégico, no qual constam sua missão (contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade, em benefício da sociedade), sua visão de futuro (ser um instrumento efetivo de desenvolvimento do Poder Judiciário) e os atributos de valor para a sociedade (agilidade, ética, imparcialidade, probidade e transparência), suas metas e os recursos necessários para que sejam alcançadas[2].

Por fim, cumpre destacar que a reforma consistiu em algo muito mais amplo do que a gestão do Judiciário (CUNHA, 2010), haja vista que em seu escopo estavam melhorias na administração e na gestão dos Tribunais; redefinição ou/e expansão da educação legal por meio de programas para preparação de estudantes, advogados e juízes; garantir mais facilidade ao público de acesso à justiça; promoção da consciência pública de seus direitos e obrigações; disponibilidade de mecanismos alternativos de resolução de conflitos como arbitragem, mediação e conciliação; independência judicial com autonomia de orçamento; transparência no processo de nomeação de funcionários; adoção de reformas procedimentais; etc. (BUSCAGLIA, 1998).

2.3 Estratégia

O termo estratégia requer um conjunto de definições para reproduzir com clareza a sua amplitude (MINTZBERG, 1987), na medida em que tem sua origem datada de aproximadamente 500 a.C. e desde então tem evoluído, passando por transformações e adaptações (MOTTA, 2012).

A palavra estratégia tem origem grega, e servia para designar a função administrativa do generalato. O estratego ou estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. No entanto, sem usar o termo estratégia, Sun Tsu, em seus escritos sobre a arte da guerra datados de 500 a.C., adiantou muitas das suas ideias. Maquiavel, por seu turno, tratou da estratégia nos seus diversos significados contemporâneos para prever acontecimentos e estabelecer regras de ação para o domínio político (MOTTA, 2012).

Por fim, a grande tática teve seu sentido contemporâneo dado por Karl Von Clausewitz, no século XIX, desenvolvendo a ideia na amplitude e na interdependência da guerra com dimensões sociais, políticas e econômicas (MOTTA, 2012).

[2] Disponível em: www.cnj.gov.br. Acesso em: 28 set.2012.

Com o passar do tempo, a moderna ciência da administração transpassou o conceito da estratégia sob o ângulo militar para uma perspectiva gerencial empresarial moderna, cunhando-se tal expressão com um aspecto mais científico, nada obstante alguns princípios e premissas inicialmente concebidos para a arte militar tenham sido mantidos (DARÓS, 2009).

Assim, o conceito de estratégia começou a ser usado na administração nos anos 1950, com o intuito de incutir nas empresas uma nova perspectiva de futuro, por meio do conhecimento de onde e como expandir sua atuação e melhorar seu desempenho (MOTTA, 2012). Na década de 1960, o referido conceito se popularizou no meio empresarial, dessa feita já associado ao planejamento, de modo que desde o final dos anos 1960 os planejadores corporativos tinham alargado o âmbito dos seus planos. Com isso, na década de 1970, a introdução e utilização do planejamento estratégico nas empresas havia claramente se acelerado (BAZZAZ & GRINYER, 1981).

Conforme destacado por Quinn (2006), o conceito de estratégia é amplo e dinâmico, ou seja, se altera dependendo da situação, do contexto e da cultura em que as organizações ou pessoas se encontram. Não obstante essa diversidade conceitual, Mintzberg (1987) enfatiza cinco em particular: estratégia como truque para enganar um oponente ou concorrente; como um plano que integre suas metas, políticas e ações (MINTZBERG & QUINN, 2001); um padrão de ações, uma posição produto-mercado ou uma perspectiva específica (SIMONS, 1994); um curso de ações (CERTO & PETER, 1993); um padrão de decisões (ANDREWS, 2001); todos com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.

O conceito de Porter (1986) sugere que a estratégia é uma combinação dos fins, ou seja, as metas que a organização busca e dos meios, isto é, as políticas pelas quais a referida empresa está buscando chegar lá. Nesse sentido, Paulo Motta (2012) aduz que a estratégia contemporânea valoriza a eficiência e o impacto da organização no aproveitamento dos recursos disponíveis e na satisfação de demandas e de necessidades comunitárias.

Cumpre destacar que a estratégia envolve questões tanto de conteúdo (conceito de estratégia, por exemplo) como de processo (processos de decisão e implementação), envolvendo vários processos de pensamento (CHAFFEE, 1985).

Finalmente, Mintzberg e Lampel (2002) fazem referência à natureza prescritiva da estratégia, que se preocupa mais em como esta deve ser formulada do que em como ela é formulada. Dessa maneira, "estratégia não é consequência do planejamento, mas o

oposto: ela é o ponto de partida" (MINTZBERG, 1994a, p.333). Formalizando essa perspectiva tem-se o planejamento estratégico, que vê a formulação daquela como um processo de planejamento formal separado e sistemático (BRAGA, 2003).

2.4 Planejamento Estratégico

O planejamento sempre foi uma das funções básicas da administração. Tanto assim que um dos quatro princípios da administração científica de Taylor era o planejamento (os demais eram: seleção ou preparo, controle e execução). Nessa mesma época, o francês Henry Fayol estabeleceu como primeira função do gestor a de previsão, ou seja, visualizar o futuro desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas (FLEURY, 2005).

O setor privado, necessitando acompanhar as rápidas alterações trazidas pela modernização da sociedade e pela concorrência cada vez mais acentuada dos mercados, a partir da metade dos anos 60, transpôs para suas organizações os conceitos básicos da metodologia do planejamento estratégico, mediante as proposições do professor Igor Ansoff (TAYLOR, 1975; MINTZBERG, 1994b).

Planejamento estratégico [3] é assim, um processo contínuo de aprendizado, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido. Por meio dessa retroalimentação organizada e sistemática torna-se possível medir o resultado de decisões de risco em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 1984). É através do exercício de planejar que se aprende sobre as demandas e necessidades externas e sobre a capacidade de resposta da empresa. Mesmo quando não implementados, os planos revelam as expectativas e referências de valor, essenciais a um grupo de trabalho (MOTTA, 2012). Desse modo, as mudanças no comportamento humano que melhoram as práticas do planejamento incluem modificações de atitudes e a aquisição de novos conhecimentos e habilidades (MARCOVITCH & RADOSEVICH, 1978).

O processo de planejamento, incluindo a formulação, a execução e o controle, é crucial para o sucesso em longo prazo de toda instituição, devido às frequentes e rápidas mudanças em seu ambiente. Este processo estrutura-se em "dividir uma meta ou

[3] Para Mintzberg, o processo de síntese, de aprendizagem informal que produz perspectivas e combinações novas, envolvendo intuição e criatividade é denominado pensamento estratégico (MINTZBERG, 1994a).

conjunto de intenções em passos, totalizando esses passos de forma que eles possam ser implementados quase automaticamente e articulando as consequências antecipadas ou resultados de cada passo" (MINTZBERG, 1994b, p.106). Ademais, o planejamento conduz à definição dos objetivos; determinação das metas; discussão de expectativas e informações; comunicação de resultados pretendidos entre os indivíduos, unidades de trabalho, projetos, departamentos e mesmo entre organizações; análise das próximas tendências – antecipando problemas e para eles encontrando soluções adequadas –; de forma a permitir uma melhor compreensão do impacto futuro causado pelas ações adotadas no presente (MARCOVITCH & VASCONCELOS, 1977; MARCOVITCH & RADOSEVICH, 1978).

Segundo o próprio Ansoff (1969) o planejamento estratégico consiste em uma série de diretrizes administrativas que especificam a posição da organização no mercado, as direções nas quais ela procura desenvolver-se e os instrumentos competitivos que ela empregará. Em suma, o planejamento estratégico tem por objetivo posicionar, de forma competitiva, a organização em seu ambiente, fornecendo a direção que deve seguir (MARCOVITCH & VASCONCELOS, 1977).

No início da década de 1970, o conceito de gerência estratégica foi introduzido para fazer face aos desafios de uma nova época de mudanças extremamente velozes e de grande magnitude. A prática do planejamento estratégico, principalmente no que concerne às suas propostas racionais de análise antecipatória, parecia ineficaz para responder às demandas do novo momento. Por outro lado, passou-se a enfatizar a importância do planejamento estratégico[4] nas suas perspectivas de contínuo, sistemático e contingencial, aceitando-o mais como um processo emergente de um conjunto de decisões e ações do que como algo antecedente ao processo de implementação. Para caracterizar essa mudança, surge assim o conceito de gerência estratégica (MOTTA, 2012).

No mais, o resultado do processo de planejamento é um plano estratégico que servirá de diretriz para que a empresa possa operar de forma eficaz (MARCOVITCH & VASCONCELOS, 1977) e tenha resultados compatíveis com a missão, visão e objetivos organizacionais. A gerência ou administração estratégica, por sua terminologia mais ampla, ajuda a recuperar a visão menos funcional e burocrática, e

[4] Henry Mintzberg critica o termo planejamento estratégico, defendendo que o mesmo tem sido usado como programação estratégica, ou seja, para formalizar as consequências das estratégias que já tenham sido desenvolvidas (MINTZBERG, 1994a).

mais globalizante e integrada que se pretendia com o planejamento estratégico (MOTTA, 2012).

Deve-se enfatizar que a maior parte da literatura que é relevante para o planejamento é prescritiva, isto é, diz aos dirigentes como eles deveriam planejar. Há muitos modelos prescritivos gerais do processo de planejamento[5], alguns apresentando três ou quatro etapas e outros uma dúzia ou mais. Desta forma tem-se: o estabelecimento de objetivos; a análise do ambiente externo; a análise do ambiente interno; a listagem, avaliação e seleção de alternativas; a implantação e avaliação de controle. A separação entre as etapas tem por escopo facilitar a exposição do método. Na prática, as etapas estão tão interligadas (e mesmo superpostas) que se torna difícil identificar sua separação (MARCOVITCH & VASCONCELOS, 1977; MARCOVITCH & RADOSEVICH, 1978).

As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas específicas. Então, surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos e metas, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal, sendo deliberado pelos níveis hierárquicos mais altos da instituição (MARCOVITCH & VASCONCELOS, 1977; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000). Na prática, contudo, a responsabilidade pela execução está com os planejadores ou gestores, em níveis hierárquicos mais baixos (BAZZAZ & GRINYER, 1981). Os altos escalões, apesar de mostrarem preocupação consistente com o planejamento estratégico, raramente estão envolvidos na implementação dos planos (EASTLACK & McDONALD, 1970). De acordo com Bennett *et al.* (2001), os principais dirigentes de muitas das grandes empresas salientam que uma das suas maiores preocupações é a incapacidade de implementar as estratégias adequadas. Além disso, ainda é incerto como as firmas devem lidar com a questão de encontrar a melhor combinação entre estratégia e ambiente, pois não se pode concluir quem afeta quem

[5] Existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico. Porém, a maior parte possui as mesmas ideias básicas, que envolvem o modelo *SWOT*, acrônimo de *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) (BRAGA, 2003).

(MILLER & FRIESEN, 1983). Por fim, evidenciam-se as vantagens de planejar estrategicamente, todavia, não se deve ficar escravo dos planos (MOTTA, 2012).

2.5 Planejamento Estratégico no Setor Público

Diversas foram as organizações privadas que adotaram o processo de planejamento no mundo inteiro. Muitas delas, porque bem feita a sua formulação, execução e controle, alcançaram resultados positivos, sendo, portanto, crucial para o sucesso a longo prazo da instituição (HEROLD, 1972; MARCOVITCH & RADOSEVICH, 1978; MARIN, 2012). O planejamento estratégico, além dos avanços metodológicos, significa a conquista da visão de grande escopo e de longo alcance na determinação dos propósitos e caminhos organizacionais. Trata-se essencialmente de um processo gerencial envolvendo toda a organização, mas concentrado nos níveis hierárquicos mais elevados e distintos da atividade clássica, delegável a comissões ou grupos de planejamento, sendo encadeado para os níveis inferiores (DARÓS, 2009; MARIN, 2012).

Da mesma forma, devido às frequentes e rápidas mudanças no ambiente, além do contexto de transformações radicais da sociedade e do Estado, que se deu de forma acelerada nas últimas décadas, impôs-se, também, a modernização do setor público (DARÓS, 2009). Diversos autores (OSBORNE & GAEBLER, 1996; PETERS & PIERRE, 1998; MILWARD & PROVAN, 2000) enfatizaram a necessidade de mudanças nos governos, tendo em vista as transformações que vêm se perpetrando enquanto aqueles continuam estáticos.

Destarte, a partir da década de 1990, no contexto das reformas dos órgãos do Estado brasileiro, sob o foco da administração gerencial, passou a ser relevante a capacidade de gerenciamento (CAVALCANTI, 2005). A gestão na atividade pública passou então a ser tão importante quanto no setor privado (MARIN, 2012), caracterizando-se por uma despolitização da administração, aliada à ênfase no conceito de eficiência governamental (FLEURY, 2005).

As ideias do *New Public Management* (*NPM*) a partir da década de 80 influenciaram e incentivaram reformas de gestão pública em diversos governos nacionais. Para Osborne e Gaebler (1996), o tipo de governo desenvolvido durante a Era Industrial, o qual era lento, com burocracias centralizadas, preocupados com normas e regulações, e com canais de comando hierárquico, não funcionam mais. Propõem assim,

que o governo poderia se apropriar do modelo de fornecimento de serviços do setor privado, como, por exemplo, a flexibilidade de gestão, foco na qualidade dos serviços e prioridade às demandas dos consumidores. Destarte, na gestão pública, a introdução do planejamento estratégico faz referência ao movimento do *New Public Management* (SHICK, 1996) validando-o como referência para a tomada de decisões sobre como estruturar e gerir os serviços públicos (BARZELAY, 2001).

A administração gerencial teria suas premissas voltadas para a eficiência, agilidade, qualidade e flexibilidade da gestão além da preocupação com o aumento da responsabilização da administração pública (CAMPOS, 1990; DROR, 1999; POLLIT & BOUCKAERT, 2004; ABRUCIO, 2005; CAVALCANTI, 2005; ABRUCIO & SANO, 2008; CUNHA, 2010), fortalecimento do gerenciamento público e imputação de resultados (COSTIN, 2010). Tais conceitos e práticas passariam a nortear o modelo gerencial público, direcionando a adaptação e a transferência dos conhecimentos desenvolvidos nas empresas para a seara pública (PECI, PIERANTE & RODRIGUES, 2008).

Em síntese, prevalecia a ideia de maior eficiência das organizações privadas que necessitavam se desenvolver intensamente para sobreviver no ambiente competitivo. Considerando que em toda gestão, privada ou pública, existem desafios semelhantes, as técnicas e conceitos que auxiliaram as empresas a se tornarem ágeis e eficientes poderiam, portanto, ser utilizadas também no setor público (FREDERICKSON, 1989; OSBORNE & GAEBLER, 1996).

Todavia, a *NPM* recebeu muitas críticas, dentre as quais podem ser destacadas a pretensão de se constituir uma prática universal, aplicável às diversas realidades independentemente das especificidades de cada local; a supressão de valores como a cidadania, equidade e bem-estar público ao deslocar a atenção para conceitos mais restritos como o de eficiência e produtividade; e a desconsideração das diferenças essenciais existentes entre a administração pública e privada (DIEFENBACH, 2009).

Além do mais, os resultados das reformas foram inferiores às expectativas em muitos países, principalmente naqueles sem tradição pragmática e limitados pelo legalismo. Consequentemente, ainda na década de 90, emergiram formas de governança distintas, tanto do modelo burocrático-weberiano tradicional como das novas formas de gestão pública preconizada pela *NPM* (para diferenças entre a teoria da governança e da *NPM* ver, por exemplo, PETERS & PIERRE, 1998).

Apesar das teorias e conceitos de planejamento fornecerem algumas diretrizes gerais, as circunstâncias de cada organização (tanto públicas quanto privadas) são tão específicas que a administração precisa adequar estas generalizações quando da aplicação do planejamento. A adoção de um processo prescritivo, sem a devida adaptação para a realidade organizacional de cada instituição pode corresponder a um desperdício de tempo e recursos (MARCOVITCH & RADOSEVICH, 1978). Sendo assim, as organizações governamentais, além de inseridas num sistema social complexo e conflitivo (DARÓS, 2009), têm por finalidade prover ou contratar por meio de serviços, em geral não lucrativos, funções obrigatórias que tem para com a população ou governo (MARIN, 2012).

Além do mais, enquanto há um nível de generalidade na administração, algumas funções que parecem semelhantes, podem assumir significados bem diferentes no âmbito do público e do privado (ALLISON, 2002). O escopo do setor privado é fazer transformações estratégicas na companhia em busca de lucratividade no mercado. A função do governo por seu turno é promover e proteger o interesse público (APPLEBY, 2002). Neste setor o mercado é substituído por influências políticas, poder limitado por leis, responsabilidade para com os contribuintes e um corpo próprio de regulações (MARIN, 2012). Allison (2002) lista uma série de diferenças entre essas duas áreas citando diversos trabalhos como, por exemplo, o papel da imprensa e da mídia (de DUNLOP, 1979), fatores ambientais (de RIANEY, BACKOFF, LEVINE, 1976), sistema de carreira e medição de performance (de NEUSTADT, 1979), entre outros.

Por fim, a gestão estratégica pública diz respeito essencialmente sobre o dia a dia da implementação do plano estratégico (MARIN, 2012). Ademais, mostra-se importante isolar gestão estratégica da operacional como duas partes contínuas, mas separadas do processo de gestão. Sendo assim, planejamento estratégico no setor público é a integração, em todos os níveis da organização, do contínuo processo de formulação, implementação e avaliação do futuro da instituição com um horizonte de tempo coincidente com o prazo estabelecido pela organização para a obtenção dos resultados pretendidos.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso. Isso, pois, buscamos explicar uma circunstância presente e lidamos com condições contextuais. Além disso, apresentamos ainda a seleção dos entrevistados, a coleta e análise dos dados e entrevistas.

3.1 Estudo de Caso

O propósito de um estudo de caso está no estabelecimento de uma estrutura de discussão e debate. É uma estratégia de pesquisa que está voltada para a compreensão da dinâmica existente em configurações únicas, normalmente, com a combinação de métodos de coleta de dados como entrevistas, questionários e observações (EISENHARDT, 1989). Para Gerring (2004), o estudo de caso é um estudo intensivo de uma unidade única visando generalizar para um conjunto maior de unidades. Nesse sentido, Tourinho (2011) acrescenta que o estudo de caso permite generalizações para outros casos e representa contribuição significativa para formação do conhecimento e da teoria, podendo ser usado para investigações mais abrangentes. Yin (2005) elenca alguns fundamentos lógicos que justificam o estudo de caso único.

Destacamos como justificativa para esse trabalho o fato de termos um caso representativo ou típico onde se quer capturar as circunstâncias ou condições, além de pretendermos fazer um estudo longitudinal (YIN, 2005). O TJERJ é pioneiro na implantação do planejamento estratégico além de ser um dos Tribunais mais importantes do país. Portanto, esta dissertação caracteriza-se por um estudo de caso único. Assim, espera-se que o estudo de caso do planejamento estratégico do TJERJ possa gerar lições que forneçam informações sobre experiências de situações cotidianas comuns aos demais Tribunais do país.

3.2 Procedimentos de Coleta de Dados

As informações sobre as metas do CNJ foram coletadas por meio de pesquisa documental em relatórios oficiais, artigos, pesquisa bibliográfica, sítios da internet atinentes ao tema, legislação correlata, teses e dissertações. Particularmente para a análise do caso do TJERJ, além de pesquisa documental e normativa, a fim de dar

suporte aos dados coletados, foram realizadas 7 (sete) entrevistas em profundidade, 5 (cinco) individuais e 3 (três) coletivas, todas semiabertas, num total de 12 (doze) entrevistados, dentre juízes, secretários de juízes, desembargadores, escrivães, diretores administrativos e serventuários atuantes no TJERJ. Algumas dessas entrevistas foram, com a devida autorização, gravadas e transcritas. As demais, a pedido dos entrevistados, não foram gravadas, sendo feitas notas e anotações, além das percepções de campo da pesquisadora.

As entrevistas tiveram como objetivo capturar elementos mais sensíveis e elusivos sobre como as metas dão suporte ao planejamento estratégico desse Tribunal. Para apoiar a condução das entrevistas, foi utilizado um roteiro de entrevistas semiestruturado, apresentado no Apêndice deste trabalho. As entrevistas realizadas ocorreram no mês de março e abril de 2013, duraram de 13 a 47 minutos, tendo sido realizadas na sede do órgão público analisado. A realização das entrevistas foi feita de acordo com agendamento prévio, por meio de correspondência eletrônica e/ou telefonemas, de acordo com a agenda do entrevistado. Foi realizada uma entrevista piloto para ajustes no roteiro e preparação da pesquisadora para as entrevistas seguintes.

É importante observar a diversificação dos cargos e atribuições desempenhados pelos entrevistados, além da experiência, em média de mais de 15 anos no cargo. Foram entrevistados 2 juízes titulares, 1 desembargador, 1 diretor administrativo, 2 escrivães, 2 secretários de juízes e 4 serventuários de cartório. Isso permitiu que fosse feita uma análise ampla e completa acerca de todo o processo e do procedimento envolvendo a implantação das metas nacionais e o seu desdobramento no planejamento estratégico do Tribunal.

3.3 Contribuições Práticas e Teóricas

Como contribuições práticas desta pesquisa, pode-se destacar que analisar o cumprimento das metas que estão em curso com vistas a aumentar a produtividade do Judiciário e atender aos anseios da população, mostra-se de vital importância para o aprimoramento do planejamento estratégico do Judiciário. Nesse sentido, os resultados aqui apresentados apontam para a necessidade de se repensar no modo como o planejamento e as metas são informadas, explicadas e dirigidas às varas e câmaras do Tribunal. Parece existir uma lacuna de conhecimento que deve ser suprida principalmente por meio da capacitação dos magistrados e servidores. Estes têm pouco

conhecimento na área administrativa o que pode ocasionar uma produtividade e eficiência abaixo da esperada. As relações entre magistrados e serventuários também é um ponto a ser destacado, tendo em vista que um lado não funciona bem sem o outro.

Em termos de contribuições teóricas, acredita-se que o presente trabalho seja um exemplo da importância em se realizarem estudos sobre o planejamento estratégico no setor público. Os estudos que abordam esta temática são em menor quantidade que as existentes no setor privado, que cada vez mais está presente no cotidiano de organizações públicas, e desde 2009, em todos os Tribunais do país. Entender como o planejamento estratégico deve se coadunar com o setor público e com os Tribunais mostra-se essencial para uma implementação de sucesso.

3.4 Limitações da Pesquisa

O estudo foi focado em apenas um Tribunal do país, qual seja o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Neste sentido, pode ser que a pesquisa tenha se deparado com alguma(s) particularidade(s) característica(s) apenas deste órgão, a qual não pôde ser detectada e/ou controlada, o que inibiria generalizações para os demais Tribunais pátrios.

Ademais, dentro da seara das metas impostas ao TJERJ, foi utilizado como parâmetro para averiguação da evolução do desempenho apenas os dados estatísticos do CNJ em relação a este Tribunal. No mais, existem fatores outros, como, por exemplo, regionalização e especialização, que influenciam nas estatísticas do CNJ, mas que não são levados em consideração por este órgão, o que pode ocasionar dados enviesados.

Outra limitação refere-se ao método escolhido nessa pesquisa – o método qualitativo por meio de entrevistas – no qual é inerente à dificuldade de mensuração de variáveis subjetivas relativas à percepção humana. Ainda que sejam adotadas práticas para minimizar eventuais distorções nos dados coletados, esta é uma limitação que existirá em toda pesquisa que se encaixe dentro deste campo de estudo. A seguir são explicitadas algumas limitações identificadas:

- as pessoas selecionadas podem não ser as mais representativas;

- as respostas dos entrevistados podem ser enviesadas ou informações omitidas em função do receio em expor setores ou membros da organização;

- possível influência da pesquisadora na condução das entrevistas, pois a mesma pertence ao mesmo universo pesquisado. Isso pode interferir nas respostas dos entrevistados pelo seu conhecimento sobre o tema;

- categorias foram definidas *a priori*, o que pode limitar o surgimento de novos conteúdos e a perda ou eliminação dos que não se encaixaram.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentadas as análises realizadas a partir dos dados bibliográficos, das estatísticas de cumprimento das metas coletadas em relatórios do CNJ e TJERJ, e das entrevistas realizadas com os magistrados e serventuários do Tribunal escolhido. Por ter sido realizada, primeiramente, uma coleta de dados bibliográficos e estatísticos e, em sequência, entrevistas, sempre que necessário serão feitas as devidas explanações em separado.

4.1 Planejamento Estratégico no Poder Judiciário

Na seara judiciária, o planejamento configura-se como a primeira função administrativa, por servir de base para as demais. Ele determina o que deve ser feito, os objetivos a serem alcançados, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será necessário para a obtenção de resultados satisfatórios (GRANGEIA, 2007).

A reflexão mais intensa sobre a necessidade do fortalecimento da gestão do Poder Judiciário só ganhou corpo a partir da Constituição Federal de 1988, que reascendeu a demanda por modernização, transparência, prestação jurisdicional com qualidade e eficiência nas relações com a sociedade (JOBIM, 2004). Todavia, o caminho percorrido até a formalização de um planejamento estratégico de cunho nacional foi bastante longo.

Nos anos 90, o Judiciário começou a perceber que não era mais possível atender a demanda da sociedade com o modelo amadorístico de gestão que possuía. Não obstante a função precípua deste Poder ser julgar, nos dias atuais é preciso que o julgamento se faça de modo eficiente, com resultados efetivos e em tempo socialmente justo. Compreendeu-se então que a gestão precisava ser profissionalizada (LEME, 2010). O repensar de estruturas e processos de gestão para o Judiciário implicou adaptar novos conceitos, ideias e práticas à natureza e às peculiaridades do papel da justiça nas relações sociais. As iniciativas direcionadas a se alcançar maior eficiência e produtividade na prestação dos serviços jurisdicionais (mais produtos com menos recursos) refletem no âmbito do Poder Judiciário, o movimento mais amplo de reformas na gestão pública, a *NPM* (CUNHA, 2010).

Assim, em 1995, sob a influência do *New Public Management*, ocorreu a Reforma Gerencial do Estado Brasileiro, com a perspectiva de que os recursos públicos fossem utilizados com mais eficiência pelo Estado (BRESSER-PEREIRA, 1997; 2000). Ademais as proposições fundamentais da *NPM* estão ligadas à adoção de novos caminhos tais como atividade orientada por missões explicitamente definidas; efetividade, eficácia e eficiência na prestação dos serviços; e envolvimento da sociedade e dos quadros internos na formulação e implementação de uma visão de futuro (FLEURY, 2005). Como consequência, no início de 2000, intensificaram-se novamente os debates e a mobilização para a modernização das instituições judiciárias no país (CUNHA, 2010).

Finalmente, com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45 do ano de 2004 e a consequente criação do Conselho Nacional de Justiça, observam-se esforços no sentido de profissionalizar e modernizar o Judiciário. Desde então bons resultados vêm sendo obtidos por meio de ações de planejamento estratégico, estabelecimento de metas, indicadores de desempenho e produção de estatísticas (CAMPOS, 2010). No ano de 2009, sob a presidência do ministro Gilmar Mendes, o CNJ aprovou a Resolução nº 70, estabelecendo o planejamento e a gestão estratégica nacional do Judiciário; e a Resolução nº 99, instituindo o planejamento estratégico de tecnologia da informação e comunicação no âmbito deste Poder. Essa mudança de postura superou o modelo de descontinuidade bienal, desenvolvendo a ideia de continuidade administrativa (MENDES, 2010).

Desse modo, o CNJ, como principal coordenador deste planejamento, apresenta como diretriz a eficiência operacional na prestação dos serviços à sociedade. Além disso, uma cultura de busca por resultados inédita e desafiante foi adotada para esse Poder (*e.g.* indicadores de desempenho e metas plurianuais) (ZOUAIN, 2010). Para tanto, era preciso fixar em que estágio encontrava-se o Judiciário, que metas deveriam ser atingidas num dado prazo e quais os meios adequados para atingir estas metas (MENDES, 2010).

Dessarte, a gestão passou a ser algo primordial para que os juízes, responsáveis pela administração do Poder Judiciário, pudessem continuar a julgar bem, com rapidez e eficiência diante da imensa demanda que se apresentava (STUMPF, 2009). O CNJ como órgão definidor de políticas gerais de gestão e de controle, tem desempenhado um papel relevante para uniformizar a atuação gerencial dos Tribunais do país, que sempre foi muito desigual (LEME, 2010). Entre o final de 2009 e início de 2010, a estratégia do

Poder Judiciário Nacional foi desdobrada para praticamente todas as suas instâncias em todos os segmentos da justiça (MANZINI, 2010).

De acordo com o ministro Gilmar Mendes (2010), a reforma do Judiciário é uma parte importante da reforma do Estado brasileiro na medida em que se está mudando realidades não elogiáveis do Brasil, como a ideia de patrimonialismo. Alguns Tribunais logo perceberam os novos rumos do Judiciário e se anteciparam (LEME, 2010) como, por exemplo, o STJ, TRF da 1ª e 4ª região, TJ do DF, MG e RJ. Também antes da formalização do planejamento estratégico nacional, a Lei 11.419 de 2006 já havia revolucionado a prestação dos serviços judiciários com a informatização do processo judicial (iniciada em algumas unidades jurisdicionais do país antes de 2009) (STUMPF, 2009).

4.1.1 Planejamento Estratégico no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro

O Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro foi um dos pioneiros ao implantar o planejamento estratégico com o fito de otimizar seu gerenciamento. A partir da reflexão sobre a conveniência de promover a sua modernização, a Administração Superior do Poder Judiciário do Rio de Janeiro chegou ao consenso de que necessitava de uma cooperação técnico-científica para a execução das ações voltadas para o desenvolvimento institucional do TJERJ. Tal processo deveria ser embasado em métodos e técnicas de organização e gestão consagradas e apoiado por instituição especializada em projetos no ramo – *in casu* a Fundação Getulio Vargas/RJ. Assim, em 13 de setembro de 2001 foi firmada parceria estratégica entre o TJERJ e a FGV/RJ sob o convênio de nº 003/226/2001 (CUNHA & MOTTA, 2005).

Sob a denominação Fortalecimento e Modernização da Gestão do Poder Judiciário, o primeiro projeto mais amplo da reforma do TJERJ focalizou a então Secretaria de Administração. Os trabalhos, transcorridos em 2002, resultaram no desdobramento desta secretaria em Secretaria de Gestão de Pessoas e Secretaria de Logística. Concomitantemente, institucionalizava-se a Comissão de Modernização e Gestão do Poder Judiciário, incumbida de dar apoio central aos esforços de mudança no modelo de gestão em voga (CUNHA & MOTTA, 2005).

Nesse contexto, ao longo de 2003, iniciou-se um processo sistematizado de planejamento estratégico na instituição, que resultou na formulação de três direcionadores estratégicos fundamentais, quais sejam: missão, visão de futuro e

políticas básicas quanto à qualidade. No mais, para viabilizar a implementação deste planejamento, bem como para sustentar a continuidade do processo, foi criada a Comissão de Gestão Estratégica do Poder Judiciário por meio do Ato Executivo nº 4.325/2003 (FLEURY, 2005). Paralelamente a todas essas inovações, realizou-se o Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária, voltado para garantir a sustentação futura das ações a serem implementadas (CUNHA & MOTTA, 2005).

Este grande projeto empreendido pelo TJERJ se converteu na Resolução nº 15/2003, por meio do qual o Órgão Especial do Tribunal de Justiça aprovou a Estrutura Organizacional do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. Em seguida, buscando a racionalização de funções e do quadro de pessoal foi editada e Resolução nº 3/2004.

Dentre as mudanças, pode-se destacar a extinção dos Tribunais de Alçada que, ao longo dos anos, perderam a razão de existir, promovendo-se com isso uma completa reestruturação administrativa (LEME, 2010).

O número de funções gratificadas de secretário de Juízo e de Gabinete de Desembargador foi alargado. Isso só foi possível graças à extinção de dezenas de cargos e funções comissionadas além de outras dezenas de cargos de provimento efetivo que se encontravam vagos. O Fundo Especial do TJERJ permitiu a autonomia administrativa e de responsabilidade fiscal. Tal Fundo foi criado pela Lei 2.524/1996, posteriormente complementada pela Lei 3.217/1999, ambas normas estaduais que atrelam as receitas do Fundo ao processo de modernização e reaparelhamento do Poder Judiciário fluminense. O aperfeiçoamento dos magistrados e servidores foi realizado por meio respectivamente, da Escola de Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (Emerj) e da Escola de Administração Judiciária (Esaj), cujo propósito era contribuir para a prestação judicial ágil e efetiva através de ações de educação corporativa (CUNHA & MOTTA, 2005).

A elaboração do planejamento estratégico se deu com base na metodologia *Balanced Scorecard* (*BSC*), que visa traduzir o caminho (mapa estratégico) para se alcançar a visão de futuro ('o que queremos ser') e realizar a missão organizacional ('por que existimos?'). Para tanto, a referida metodologia alinhou as ações operacionais do Poder Judiciário com a estratégia delineada pela alta hierarquia do Tribunal. Esse resultado satisfatório foi alcançado por meio da articulação de objetivos estratégicos dispostos em dimensões com metas predefinidas e projetos, todos formando uma cadeia de valor coesa (GANGEMI & FERNANDES, 2010).

Com o advento da Resolução nº 70/2009 do CNJ e a formulação do planejamento estratégico nacional, pequenas foram as alterações introduzidas no plano estratégico do Estado. Desde então foram editadas as Resoluções nº 21/2009, Resolução nº 8/2010, Resolução nº 34/2010 e por fim a Resolução nº 13/2012. Atualmente a missão do TJERJ é "resolver os conflitos de interesses em tempo adequado à sua natureza", sua visão de futuro é "obter o reconhecimento da sociedade sobre a contribuição do PJERJ para o exercício democrático da cidadania" e quanto às políticas básicas "desenvolver continuamente as melhores práticas de gestão, para que as unidades organizacionais de PJERJ e seus respectivos magistrados e servidores cumpram a missão, a fim de alcançar a visão estabelecida".

Finalmente, por ter o TJERJ, sido precursor na matéria de práticas gerenciais estratégicas e a partir das suas experiências, as conclusões obtidas por meio do estudo de caso do referido Tribunal podem servir de base para o estudo dos demais Tribunais do país.

4.2 Dados Estatísticos sobre o Cumprimento das Metas

As tabelas a seguir são fruto da análise objetiva dos dados constantes em relatórios oficiais tanto do CNJ quanto do TJERJ. Elas demonstram o desempenho das metas nacionais obtido pelo PJERJ durante o período de 2010 a 2012. Cumpre destacar que em 2009, ano do advento do planejamento estratégico nacional, restou estabelecido o cumprimento da Meta 2[6]. No TJERJ, apenas 36% das Serventias Judiciais (ou 267 de um total de 749[7] Serventias) cumpriram a referida Meta. Em 2011, 85,39% haviam cumprido a Meta 2. A referida Meta 2 continua pendente no ano de 2013.

Tabela 1

METAS CNJ/TJERJ – ANO 2010		
META	DESCRIÇÃO	TOTAL DE

[6] Julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31 de dezembro de 2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31 de dezembro de 2007. Disponível em: www.tjrj.jus.br. Acesso em: 21 set.2012.

[7] Somente foram contabilizadas serventias que possuíam processos distribuídos antes de 31/12/2005 não sentenciados. Disponível em: www.tjrj.jus.br. Acesso em: 21 set.2012.

		CUMPRIMENTO
Meta 1	Julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.	94,03%
Meta 2	Julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31 de dezembro de 2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31 de dezembro de 2007.	45,42% [8] (meta pendente para o ano de 2011)
Meta 3	Reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31 de dezembro de 2009).	-58,8% não fiscal e 1,8% fiscal (meta pendente para o ano de 2011)
Meta 4	Lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento.	13,12%
Meta 5	Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau.	100%
Meta 6	Reduzir em pelo menos 2% o consumo *per capita* (magistrados, servidores, terceirizados e estagiários) com energia, telefone, papel, água e combustível (ano de referência: 2009).	2619,5% (com redução de 52,39%)
Meta 7	Disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal.	100%
Meta 8	Promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos	100%

[8] Na 1ª instância somente foram contabilizadas serventias que possuíam processos não sentenciados distribuídos entre 01/01/2006 a 31/12/2006 para não-júri e 01/01/2006 a 31/12/2007 para júri. Disponível em: www.tjrj.jus.br. Acesso em: 21 set.2012.

	magistrados, priorizando-se o ensino à distância.	
Meta 9	Ampliar para 2 Mbps a velocidade dos links entre o Tribunal em 100% das unidades judiciárias instaladas na capital e, no mínimo, 20% das unidades do interior.	100%
Meta 10	Realizar, por meio eletrônico, 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário, inclusive cartas precatórias e de ordem.	0,34%

Fonte: www.cnj.gov.br e www.tjrj.jus.br

Tabela 2

METAS NACIONAIS CNJ/TJERJ – ANO 2011		
META	DESCRIÇÃO	TOTAL DE CUMPRIMENTO
Meta 1	Criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica.	100%
Meta 2	Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal.	100%
Meta 3	Julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2011 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.	86,84%
Meta 4	Implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos.	100%

Fonte: www.cnj.gov.br e www.tjrj.jus.br

Tabela 3

METAS NACIONAIS CNJ/TJERJ – ANO 2012		
META	DESCRIÇÃO	TOTAL DE CUMPRIMENTO
Meta 1	Julgar mais processos de conhecimento do que os distribuídos em 2012.	45,25%
Meta 2	Julgar, até 31/12/2012, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2007, no STJ; 70%, de 2008 a 2009, na Justiça Militar da União; 50%, em 2007, na Justiça Federal; 50%, de 2007 a 2009, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2008, na Justiça do Trabalho; 90%, de 2008 a 2009, na Justiça Eleitoral; 90%, de 2008 a 2010, na Justiça Militar dos Estados; e 90% em 2007, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º Grau da Justiça Estadual.	76,67%
Meta 3	Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça[1].	100%
Meta 4	Constituir Núcleo de Cooperação Judiciária e instituir a figura do Juiz de Cooperação[2].	0%
Meta 5	Implantar sistema eletrônico para consulta à tabela de custas e emissão de guia para recolhimento[3].	100%

Fonte: www.cnj.gov.br e www.tjrj.jus.br
[1]Mês de Referência: Janeiro/12. [2]Mês de Referência: Maio/12. [3]Mês de Referência: Janeiro/12.

4.3 Análise das Entrevistas

Para captar os aspectos subjetivos analisados neste estudo, foi realizada uma análise de conteúdo a partir das transcrições, notas e anotações das entrevistas. Esta análise de conteúdo foi feita com grade mista, com quatro categorias de análise:

Interação, Transparência, Pertinência, Impacto na Gestão; apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 1 - Categorias de Análise das Percepções dos Entrevistados com Relação ao Problema de Pesquisa

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
Interação	Grau de envolvimento dos magistrados e servidores com a formulação e implementação das metas.
Transparência	Grau interno de conhecimento sobre as metas instituídas para o TJERJ.
Pertinência	Em que medida as metas impostas pelo CNJ são pertinentes ao contexto de atuação do TJERJ.
Impacto na Gestão	Impacto das metas impostas no desempenho dos magistrados e servidores e na dinâmica de gestão do TJERJ.

Para cada entrevista, foram categorizados os trechos mais relevantes de acordo com as categorias acima descritas. As análises foram realizadas por meio de mapas dialógicos e devido ao exame de um grande volume de informações, muitas da quais não transcritas, algum material relevante pode não ter sido considerado na análise.

4.3.1 Percepção da Interação

No que diz respeito à percepção da interação, existe um senso comum por parte dos entrevistados de que esta é deficiente, o que inevitavelmente acarreta um baixo grau de envolvimento com as metas. Tal fato ocasiona um desempenho da vara inferior ao esperado. A forte hierarquia foi apontada como responsável pela lacuna existente na comunicação entre servidores do cartório e magistrados assim como dentro da própria administração do Tribunal. Ademais, as pessoas que formulam as metas e os planejamentos estão distantes da prática, de forma que a missão do Tribunal é tida como inatingível pela maioria dos entrevistados. Esse afastamento hierárquico somado à distância entre a prática e a teoria mitiga a criatividade das pessoas, o que limita novas ideias úteis para o desenvolvimento do Tribunal.

Desta forma, é unânime ser indispensável um bom diálogo entre cartório e gabinete, pois de nada adianta um bom cartório sem um bom juiz da mesma forma que

não adianta um bom juiz sem um bom cartório. Somente por meio dessa interação hierárquica é que as metas poderão ser alcançadas. Isso pode ser observado nos trechos identificados no Quadro 2:

Quadro 2 – Percepção da Interação

Trecho
"(...) da mesma forma que o juiz tem aquela gestão maior da vara, [é necessário que] o escrivão também seja uma pessoa capacitada e interessada em propagar essa gestão."
"(...) o secretariado aqui é braço do juiz, é o *longa manus*, então aqui a gente faz uma gestão conjunta com o juiz. O que vem aqui a gente pensa, leva para o escrivão, discute e aplica na serventia (...)".
"Acaba que a *grosso modo* o pessoal do cartório não entende muito de onde vem, porque as metas realmente são muito difíceis."
"Quando a juíza dá a ordem pro RE ele designa pra algum de nós e a gente distribui entre a gente mesmo. Aqui, apesar de não sermos tantos servidores no cartório a gente tem muitos estagiários, daí dá pra distribuir bem."
"(...) nós fizemos uma reunião outro dia aqui [no gabinete do juiz], quanto se discutiu em questões jurídicas? Nada, nós discutimos gestão (...) tudo [relacionado à] prática, como que a gente vai gerir (...) a gente tem que se organizar, [então] como que a gente vai fazer?"
"(...) os juízes não são treinados para administrar, (...) a pessoa senta ali [Presidente do Tribunal] e pratica achismos, é um achismo danado."

4.3.2 Percepção da Transparência

No que diz respeito à compreensão relatada pelos entrevistados com relação à transparência, um tema identificado foi que pouco é informado sobre as metas, como elas são medidas, o que significam ou para que servem. A instrução fornecida é que as metas são de cumprimento obrigatório. Explicações e informações são escassas, até pelo fato de que, em geral, as ordens são publicadas por meio do D.O. (Diário Oficial) com um prazo de 30 (trinta) dias para o seu cumprimento, o que inviabiliza a procura por informações. As pessoas fazem as coisas, segundo muitos entrevistados, "às escuras", apenas cumprindo ordens de seu superior e assim sucessivamente. Um diretor entrevistado efetuou ligações para duas diretorias diferentes da sua, conversou com mais de 5 (cinco) funcionários do alto escalão administrativo do Tribunal, e nenhum deles soube informar quem é o responsável pelas metas do CNJ. Tal fato denota que a falta de informação não está adstrita aos níveis hierárquicos inferiores.

O Quadro 3 apresenta alguns trechos que representam estas questões:

Quadro 3 – Percepção da Transparência

Trecho
"(...) essas metas são estabelecidas e são passadas para a alta administração do nosso Tribunal, e nós temos aqui uma diretoria geral chamada de (...) DGDIN que recebe toda essa carga, todo esse contato com o CNJ é através dessa diretoria e vem descendo aos níveis hierárquicos, essas ordens (...) elas vêm destrinchadas através de atos, provimentos, e isso vem sendo passado."
"(...) cada um que seja responsável por destrinchar aquela área. Então tem o DGJUR que cuida de toda essa parte de estatística, (...) esses setores que são responsáveis é que vão fazendo os contatos com juízes e com os escrivães, trazendo aquelas ordens que são aquelas ordens imediatas, destrinchando em pequenas ordens, em pequenas determinações para cada setor."
"(...) a gente não têm essa informação (...). Não tem essa cultura. (...) Falta capacitação, informação, botar cursos (...)".
"Os escrivães não sabem nem porque nem como, apenas dão as ordens. (...) está faltando realmente mais implementação de cursos de capacitação (...). Mais juízes sendo capacitados de forma contundente, mais serventuários sendo capacitados."
"A gente não sabe o que quer dizer a meta em si, na verdade vem colada na capa do processo uma etiqueta escrita "Meta 2", por exemplo. Eu só recebo as ordens do RE. Mas em geral esses processos de metas são processos mais antigos, que estão rolando há um tempo."
"Aquelas estatísticas são todas boladas em cima de critérios, (...) não nos é passado como que você chega a esse quantitativo (...). Deveria ter explicação de como ela foi bolada, como foi pensado aquele índice estatístico."
"(...) quem fez o planejamento estratégico dos 10, 15, 20 próximos anos (...)?"
"Você não tem (...) aquela *accountability* que é aquele misto de transparência com responsabilização (...)".
"(...) o CNJ manda pro Tribunal, a Presidência cobra dali pra baixo. Quem é mais cobrado é a primeira instância, claro, e nós somos também [segunda instância]."

4.3.3 Percepção da Pertinência

Muitas críticas foram direcionadas à falta de regionalização e especialização das metas. Segundo os entrevistados, os Tribunais não são iguais, possuindo diferentes níveis de desenvolvimento, e por isso não devem ser tratados da mesma maneira. Da mesma forma, é inviável querer que um inventário, uma ação de paternidade ou uma falência, por exemplo, tenham a duração de no máximo um ano. São fatores externos dos quais depende o Juízo para que tais processos sejam julgados. O tempo de duração

dos processos não pode ser o mesmo para varas que abordam assuntos completamente distintos e peculiares entre si.

O Quadro 4 apresentado a seguir, ilustra algumas percepções captadas nas entrevistas:

Quadro 4 – Percepção da Pertinência

Trecho
"Primeiro a gente tem que pensar o Brasil não como Rio de Janeiro."
"(...) o nosso Tribunal é mais rápido que os outros se você comparar até no Sudeste como em São Paulo (...) agora imagina um Tribunal lá no interior do Norte, do Nordeste, os recursos são menores (...)".
"Então se eu for analisar sob o ponto de vista Brasil eu vejo com bons olhos as metas. Porque é fato que muitos Tribunais julgam muito lentamente, há muita morosidade que é o que todo mundo reclama."
"Agora, qual é o problema das metas. É você analisar friamente (...) em suma e a qualidade da prestação jurisdicional (...) cada processo tem a sua peculiaridade."
"Eu não vejo com maus olhos o estabelecimento de metas pelo CNJ de forma geral, mas tem que se respeitar as especificidades de cada caso."
"(...) o Brasil é um país continental, eu sou um crítico no sentido de entender que deva ser tratado de forma regionalizada, não pode ser numa tacada pro Brasil inteiro um mesmo padrão de conduta, (...) agora vejo com bons olhos o fato de que tem que mesmo estabelecer rotinas."
"A meta que encaixa pra gente não encaixa pro TJ do Piauí que não encaixa, às vezes, no TJ do Ceará."
"Teria que haver uma regionalização. Quais são as peculiaridades do Tribunal? Existem varas especializadas? Ou seja, são ingredientes, pontos que tem que ser levantados, para a gente poder saber se pode estabelecer uma meta igual pro Rio de Janeiro, pra São Paulo, (...) mas não de forma genérica pra todo mundo."
"(...) nós temos que enfrentar o que todo mundo reclama, que é a morosidade, não tenha dúvida, agora os critérios são adequados? A meu ver não."
"Inicialmente haveria que se investigar se cabe meta para elaboração de sentenças ou isso vai mutilar o conceito de justiça."
"A gente não pode mais ter um juiz que trabalha só pensando numa qualidade maravilhosa e passa a conviver com uma taxa de congestionamento enorme, (...) tem que equilibrar."
"(...) nesse momento apesar de haver o que acho que chegue a ser um desvio, o CNJ dando um tratamento ao Brasil como se fosse um Estado unitário e não somos, (...) nessa fase inicial, ele criar metas que representem padrões mínimos, para serem comuns a todos os Estados, isso é razoável."
"(...) porque é um órgão federal, como que ele vai dizer que pro Piauí é de um jeito e pra São Paulo é de outro?"

4.3.4 Percepção do Impacto na Gestão

Conforme pode ser observado, as transcrições apontam para a excessiva pressão que é exercida sobre os juízes, para que prolatem mais sentenças com maior celeridade. Com isso, os serventuários dos cartórios são sobrecarregados e como consequência da majoração da quantidade de sentenças há um aumento do número de recursos enviados à segunda instância. Ainda assim, existe um consenso entre os entrevistados de que as metas, muito embora em sua grande parte desconhecidas, trouxeram a tona a preocupação com a "gestão" e com o planejamento das varas e do Tribunal. E isso porque para conseguirem alcançá-las há que se reformular as práticas antigas, adequar-se à modernização, inserir elementos administrativos para otimização do tempo, dentre outros.

Ademais, todos os entrevistados destacaram as diversas melhorias que foram alcançadas, mas admitem que ainda há muito no que prosperar. As metas contribuíram, de acordo com as entrevistas, para dar um "choque" nos juízes que se encontravam muito acomodados e que deturpavam o fato de serem funcionários públicos para legitimar uma menor carga de trabalho.

No Quadro 5 são apresentados os trechos mais relevantes neste tema:

Quadro 5 – Percepção do Impacto na Gestão

Trechos
"Então o que eu vejo na prática ter acontecido muito é uma celeridade desenfreada pra cumprir metas, qualidade muito reduzida das sentenças (...) há algum tempo atrás, tão logo editadas as metas do CNJ (...) existia uma orientação informal para nós no sentido de que processos paralisados, em que a lei determina que a intimação seja pessoal sob pena de extinção, nós fazíamos intimação por D.O., descumprindo a lei para cumprir as metas."
"Porque hoje a gente padece de uma neurose, a gente tem que cumprir metas (...)".
"Meta virou um modismo."
"Claro que não vai ser uma qualidade que eu considere insuficiente, mas eu não vou burilar tanto as minhas decisões, eu não vou fazer tantas transcrições, a pesquisa doutrinária não será tão profunda, a gente fica mais prático."
"Eu acho que existe essa pressão, (...) ela é reproduzida pela Presidência em direção ao juiz."
"Meta moraliza."
"Enquanto houver isso de TQQ [jornada semanal que consiste em trabalhar apenas terça, quarta e quinta-

feira] nada é confiável. Acho que meta ajuda. Sempre ajuda. Só acho que há muito mais coisas.”
“Eu acho que positivo porque a gente fica com um objetivo para cumprir. Fica mais organizado o trabalho.”
“Os mais antigos (...) é que têm essa mentalidade de fazer corpo mole. Mas como tudo que a gente faz fica registrado no sistema o nome de quem fez e a matrícula, acaba facilitando o controle e dá pra saber quem tá cumprindo com o serviço.”
“A gente precisava se modernizar.”
“É importante ter meta. (...) o juiz tem que trabalhar de segunda a sexta, o juiz tem que trabalhar pelo menos 8h por dia. Não dá a semana TQQ, o juiz beija-flor que vai lá na comarca vum vum e sai correndo.”
“Mas deu uma chacoalhada em muita coisa, olha só tem que dar sentença aí, não pode ficar um processo não sei quanto tempo sem sentença, que negócio é esse?”
“(...) então tem que correr, porque tinha gente que deixava aquilo pendurado.”
“Isso aqui, quem viesse aqui há 30 anos e fizesse uma filmagem ou uma fotografia e vier hoje vai ver que mudou muita coisa.”
“(...) muitos estavam parados demais, muitos estavam sem compromisso, com a *accountability* no dedo do pé, então pra esses já chegou tarde.”

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar, à título de conclusões, as principais questões suscitadas pelas análises bibliográficas, estatísticas e pelas entrevistas à luz das ideias constantes no referencial teórico.

As entrevistas realizadas neste estudo apresentaram percepções interessantes acerca das metas nacionais, da difusão de informações sobre as mesmas internamente no TJERJ, da interação entre seus funcionários, das práticas adotadas no cotidiano forense além de críticas e sugestões.

Uma das principais críticas refere-se à falta de regionalização e especialização das metas, que são instituídas de maneira uniforme pelo CNJ para todos os Tribunais do país. Segundo Motta (2012), a estratégia contemporânea valoriza a eficiência e a satisfação das demandas e necessidades da comunidade. Contudo, mostra-se incongruente a posição do CNJ de querer alinhar Tribunais e varas muito distintas sob o mesmo conjunto de metas. Desta forma, as metas deveriam ser vistas e aplicadas com certa diferenciação, pois os Tribunais brasileiros, segundo os entrevistados, reforçando a opinião de Leme (2010), são díspares entre si. O fator regionalização, referente aos diferentes contextos econômicos e sociais no país, aliado ao fator especialização, relacionado aos tipos de ações no âmbito judicial, deveriam, portanto, ser levados em consideração na formulação das metas. Afinal, a adoção de um processo prescritivo, sem a devida adaptação para os ambientes externos e internos de cada Tribunal pode corresponder a um desperdício de tempo e recursos (MARCOVITCH & RADOSEVICH, 1978).

A interação deficiente entre os indivíduos da organização, tanto no que se refere ao diálogo interno quanto à escassez de informações, também foi alvo de críticas dos entrevistados. A maioria das reclamações dos serventuários, por exemplo, refere-se à falta de diálogo com os magistrados. Segundo eles, os magistrados deveriam procurar saber e compreender quais são as necessidades do cartório assim como os serventuários devem buscar fornecer o que os magistrados precisam para o bom exercício de sua função. Assim, a forte hierarquia parece ser uma das causas para que não seja constante o diálogo entre gabinete e cartório. De acordo com as entrevistas, uma simples conversa pode trazer esclarecimentos, novas ideias, simplificações de formalidades, aprendizado, entre outros, o que beneficia o trabalho de todos. Nesse sentido, Marcovitch & Radosevich (1978) já indicavam que as mudanças no comportamento das pessoas que

melhoram as práticas do planejamento e do labor cotidiano incluem modificações de atitudes e aquisição de novos conhecimentos e habilidades.

Também foi observado que poucos entrevistados conheciam as metas, o que denota o desencontro com o pensamento de Marcovitch & Vasconcelos (1977) e Marcovitch & Radosevich (1978) de que o planejamento conduz à determinação das metas; discussão de expectativas e informações; comunicação de resultados pretendidos entre os indivíduos, unidades de trabalho, projetos, departamentos e mesmo entre organizações. Assim, desde diretores administrativos do Tribunal até serventuários do cartório, o conhecimento é de que as metas são encadeadas das esferas superiores para os níveis inferiores por meio de ordens, provimentos e atos. Tal comportamento parece inibir as discussões de expectativas dos envolvidos, a difusão de informações entre os indivíduos e a comunicação dos resultados pretendidos. Sendo assim, a responsabilidade por todo o processo de planejamento mostra-se, em princípio, com os níveis hierárquicos mais altos da instituição (MARCOVITCH & VASCONCELOS, 1977; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000), *in casu*, a Presidência do Tribunal. Na prática, contudo, a responsabilidade pela execução está com magistrados e serventuários, em níveis hierárquicos mais baixos (BAZZAZ & GRINYER, 1981; DARÓS, 2009; MARIN, 2012). Destarte, parece haver uma grande distância entre aqueles que formulam as metas, mais próximos da teoria, daqueles que as executam, mais próximos da prática. Nesse sentido, Eastlack & McDonald (1970) e Bennett *et al.* (2001) já haviam alertado os gestores para o fato de que os altos escalões, não obstante demostrarem preocupação com o planejamento estratégico, raramente estão envolvidos com a sua implementação, de forma que existe pouca interação entre a teoria e a prática. Tal distanciamento entre teoria e prática parece ser recorrente no TJERJ.

Ademais, o objetivo da meta ou o que ela procura medir também é desconhecido pela maioria das pessoas. Sendo assim, os entrevistados apontaram a necessidade de um melhor esclarecimento, com mais capacitação tanto de serventuários como de magistrados ou mesmo uma ampla divulgação de informações e explicações sobre a implementação do planejamento estratégico por meio da atenção detalhada às metas instituídas, nos ditames do preconizado por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000). Afinal, trabalha-se melhor quando se tem conhecimento pleno do que se está fazendo.

No mais, o planejamento estratégico do TJERJ parece ser menos conhecido por parte dos magistrados e servidores do que as metas do CNJ. Estas, muitos dos entrevistados, apesar de não saberem exatamente para que servem, nem de onde vem, já

ouviram falar, mas em relação ao planejamento, quase ninguém. E dentre esses poucos que já ouviram falar não o conhecem ou o conhecem apenas na parte que lhes concerne. Conforme Drucker (1984), o aprendizado sobre a organização deve ser contínuo, organizado e sistemático, o que, todavia, não é o que parece ocorrer no Tribunal.

Todavia, as metas impostas parecem ter contribuído para uma maior vitalidade de gestão nos Tribunais, com premissas voltadas para a eficiência, agilidade, qualidade e flexibilidade da gestão, além da preocupação com o aumento da responsabilização da administração (CAMPOS, 1990; DROR, 1999; POLLIT & BOUCKAERT, 2004; ABRUCIO, 2005; CAVALCANTI, 2005; ABRUCIO & SANO, 2008; CUNHA, 2010), e o fortalecimento do alcance de mais eficácia (COSTIN, 2010). Nessa perspectiva, a busca do cumprimento das metas parece ter gerado efeitos no comprometimento dos magistrados.

Da mesma forma, o serventuário do cartório que não é tão comprometido com o serviço, pode ter efeitos fortemente negativos para o desempenho de uma vara. De nada adianta que o juiz seja eficiente se o cartório, que vai cumprir suas decisões, não fizer adequadamente as intimações e citações das partes, e publicar as sentenças, por exemplo. O resultado será o acúmulo de processos nas estantes do cartório e o não cumprimento das metas, o que não se coaduna com o processo de planejamento preconizado por Mintzberg (1994b). Para este autor, a formulação, a execução e o controle são cruciais para o sucesso em longo prazo das instituições. Nessa mesma linha de entendimento Taylor (1975) formulou seus quatro princípios básicos da administração, quais sejam: planejamento, seleção ou preparo, controle e execução. Segundo os entrevistados, o magistrado deve procurar ter sempre controle sobre o cartório, e se necessário, instaurar processos disciplinares para que a ordem e o bom funcionamento sejam mantidos. Atualmente, contudo, com a modernização do sistema interno do Tribunal, tudo que é feito pelo serventuário é posto na rede informatizada, que registra o nome e a matrícula de quem praticou o ato. Essa foi indicada nas entrevistas como uma medida muito boa para que os magistrados pudessem averiguar quem estava desidioso no cartório.

Por meio da análise dos dados estatísticos apresentados, parece que as metas gerais do CNJ estão progressivamente sendo cumpridas pelo TJERJ. Isso se deve, em parte, à estratégia adotada pelo Judiciário, por meio da utilização de um planejamento que integra suas metas (os fins buscados pela organização), políticas e ações (os meios para se chegar lá); conforme preconizado por Porter (1986) e Mintzberg & Quinn

(2001). A meta de nivelamento de 2009, por exemplo, a chamada Meta 2, dos 36% das serventias que cumpriram tal Meta em 2010, esse número foi estendido para 85,39% em 2011.

Agregando-se a isso, as entrevistas também suscitaram melhorias tecnológicas e no espaço físico do Tribunal. Os esforços no sentido de profissionalizar e modernizar o Judiciário parecem estar surtindo efeito com bons resultados sendo obtidos por meio das ações de planejamento estratégico, com o estabelecimento de metas e a produção de relatórios estatísticos de desempenho anuais (CAMPOS, 2010). Outra melhoria destacada foi a continuidade das políticas adotadas pelas administrações do Tribunal, superando o modelo de descontinuidade bienal existente anteriormente e desenvolvendo a ideia de continuidade administrativa, conforme pregava o ministro Gilmar Mendes (2010). Nesse sentido, Motta (2012), por meio do termo "gerência estratégica", também enfatiza a importância do planejamento estratégico na sua perspectiva de contínuo.

Não obstante as diversas críticas dirigidas pelos entrevistados ao planejamento estratégico do CNJ, foi unânime o reconhecimento da positividade e dos benefícios da implantação das metas no TJERJ. Foi frisada a importância da implementação do novo modelo de gestão, que passa a ser visto como algo primordial para que os magistrados, responsáveis pela administração do Poder Judiciário, possam continuar a julgar bem, com rapidez e eficiência diante da imensa demanda que se apresenta (GRANGEIA, 2007; STUMPF, 2009; DEOLINDO, 2010). Os magistrados e serventuários também estão se vendo mais cobrados, o que faz com que cumpram mais rigidamente a jornada de trabalho, alguns levando até trabalho para casa ou fazendo hora extra.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E DIRECIONAMENTOS

Esta pesquisa buscou entender as percepções dos magistrados e servidores sobre o cumprimento das metas nacionais impostas pelo CNJ ao TJERJ e como isso influencia o planejamento estratégico no Tribunal. Sendo assim, as análises aqui realizadas foram bem sucedidas no sentido de responderem à questão de pesquisa proposta inicialmente.

Os resultados sugerem que a par do reconhecimento dos magistrados e dos servidores de que o grande problema do Judiciário continua a ser a morosidade (SADEK, 2004a, 2004b; PAULA, 2006; BORDASCH, 2009), o simples fato de existirem esforços e mobilização no sentido de cumprimento das metas, parece tirar da inércia magistrados e servidores que se acomodaram com o tempo. Por fim, analisando-se de uma perspectiva global, o planejamento estratégico assim como as metas impostas pelo CNJ ao TJERJ são tidas, pelos entrevistados, como positivas.

No que se refere aos comentários sobre as categorias de análise (interação, transparência, pertinência e impacto na gestão), conclui-se que estas são próprias da administração pública e não sobre o espaço específico do Judiciário, haja vista se reportarem a críticas e sugestões genéricas, comuns as organizações públicas em geral.

O planejamento estratégico do CNJ assim como as práticas de planejamento no âmbito do TJERJ, não obstante a nomenclatura, pouco têm a ver com o planejamento estratégico apregoado por Mintzberg & Lampel (2002) e Mintzberg (1994a), que criticam a natureza prescritiva da estratégia. Essas práticas impositivas e baseadas na formulação de planos por meio de estatísticas e gráficos, caracterizam-se pela rigidez e uniformidade, enquanto nos esforços de reforma de gestão pública mundo afora, vem-se tentando destruir tal concepção.

Finalmente, o planejamento estratégico como um dos eixos nas reformas de gestão pública, introduzido por meio da atuação de um órgão central forte (CNJ) pode ser considerado uma conquista para o Judiciário. Daí a importância de se estruturar essa experiência para refletir sobre os caminhos futuros e dar respostas mais contundentes à sociedade.

6.1 Direcionamento de Pesquisas Futuras

Ainda que este estudo tenha incorrido em uma série de limitações, ele pode servir como base para pesquisas relevantes futuramente. Um possível direcionamento

reside no fato da expansão deste estudo para outros Tribunais do país e mesmo órgãos da administração pública que utilizem o planejamento estratégico. No mais, seria interessante e significativo traçar paralelos entre os Tribunais brasileiros, identificando semelhanças e particularidades de cada um dentro do contexto de cumprimento das metas e de como isso influencia na implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário.

Outra possível direção consiste em traçar um paralelo com a teoria do planejamento estratégico existente para as instituições privadas, para averiguar quais mecanismos e como estes devem ser adaptados quando da transposição desse planejamento para a esfera pública.

7 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. (2005). Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. *Revista de Administração Pública*, 39 (2), 401-420.

ABRUCIO, F. L.; SANO, H. (2008). Promessas e Resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: O caso das Organizações Sociais de Saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, 48(3), 64-80.

ALLISON, G. (2002). Public and Private Management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects? In: J. M. Shafritz.; A. C. Hyde; S. J. Parkes. *Classics of Public Administration*, 5th ed., Thomson-Wadsworth.

ANDREWS, K. R. (2001). O conceito de estratégia empresarial, In: H. Mintzberg; J. B. Quinn. *O processo da estratégia*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman.

ANSOFF, I. (1969). *Business Strategy*. England: Penguin Books.

APPLEBY, P. (2002). Government is different. In. J. M. Shafritz; A. C. Hyde; S. J. Parkes. *Classics of Public Administration*, 5th ed., Thomson-Wadsworth.

BARZELAY, M. (2001). The New Public Management. Improving Research and Policy Dialogue. *University of California Press*/Russel Sage Foundation.

BAZZAZ, S.; GRINYER, P. (1981). Corporate Planning in the U.K.: The State of the Art in the 70s. *Strategic Management Journal*, 2(2).

BELCHIOR, M. (1999). *A aplicação do Planejamento Estratégico Situacional em governos locais: Possibilidades e limites – os casos de Santo André e São José dos Campos*. São Paulo: EAESP/FGV, 102p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Política Urbana).

BENNETT, J. W.; PERNSTEINER, T. E.; KOCOUREK, P. F.; HESLUND, S. B. (2001). *Um novo modelo para implementar a estratégia.* HSM Management.

BORDASCH, R. W. da S. (2009). Gestão Cartorária: Controle e melhoria para a razoável duração dos processos. *Coleção Administração Judiciária*, IV. Departamento de Artes Gráficas do TJRS.

BRAGA, R. T. (2003). *Planejamento Estratégico e o Controle da Gestão Pública: Desenvolvimento da ação de Controle da Gestão dos Recursos Públicos.* Rio de Janeiro: EBAPE, 125p. (Dissertação de Mestrado em Administração – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro).

BRASIL. *Constituição Federal*. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

_____. *Lei nº 11.280 de 16 de fevereiro de 2006*. Altera artigos da Lei nº 5.869 de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11280.htm.

_____. *Lei nº 11.419 de 19 de dezembro de 2006*. Dispõe sobre a informatização do processo judicial. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 dez. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11419.htm.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (2000). A Reforma Gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*, 34(4), 55-72.

_____. (1997). Estratégia e estrutura para um novo Estado. *Revista de Economia Política*, 17(3).

BUSCAGLIA, E. (1998). Obstacles to Judicial Reform in Latin America. In: E. Jarquín; F. Carrillo (orgs.). *Justice Delayed – Judicial Reform in Latin America.* Inter-American Development Bank.

CAMPOS, A. M. (1990). Accountability: Quando poderemos traduzí-la para o Português? *Revista de Administração Pública*, 24(2), 30-50.

CAMPOS, C. C. (2010). Editorial. In: Poder Judiciário e Gestão Eficiente. *Cadernos FGV Projetos*, ano 5, 12, p. 6-7.

CAVALCANTI, B. S. (2005). *O Gerente Equalizador: Estratégias de Gestão no Setor Público.* Rio de Janeiro: Editora FGV.

CERTO, S.; PETER, J. P. (1993). *Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia.* São Paulo: Makron Books.

CHAFFEE, E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.

COSTIN, C. (2010). *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.

CUNHA, A. (2010). A Busca de Maior Vitalidade da Gestão nas Organizações do Poder Judiciário. In: Poder Judiciário e Gestão Eficiente. *Cadernos FGV Projetos*, ano 5, 12, p. 45-51.

_____; MOTTA, P. (2005). *A reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro / Fundação Getulio Vargas* – Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.

CUSUMANO, M. A.; MARKIDES, C. C. (orgs.). (2002). *Pensamento estratégico*. Rio de Janeiro: Campus.

DARÓS, V. (2009). Planejamento Estratégico do TRF da 4ª Região. *Caderno de Administração da Justiça*: *Planejamento Estratégico*. 64p.

DEOLINDO, V. (2010). *Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário*, Rio de Janeiro: FGV Direito, 147p. (Dissertação de Mestrado Profissional em Poder Judiciário – FGV, Direito Rio).

DIEFENBACH, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic ‘enlightenment’. *Public Administration*, 87, 892–909.

DROR, Y. (1999). A Capacidade para Governar. Informe ao Clube de Roma. *Edições FUNDAP*.

DRUCKER, P. (1984). *Introdução à administração*. São Paulo: Futura.

EASTLACK JR., J.; McDONALD, P. (1970). CEO's role in corporate growth. *Harvard Business Review*; 48(3).

EISENHARDT, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

FLEURY, N. (2005). A resposta da gestão estratégica às exigências de efetividade, eficácia e eficiência no Poder Judiciário. In: A. Cunha; P. Motta. *A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro / Fundação Getulio Vargas* – Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 25-36.

FREDERICKSON, H. G. (1989). Changing Epochs of Public Administration. *Public Administration Review*, 49(2), (special issue).

GANGEMI, P. P.; FERNANDES, J. (2010). Os resultados do projeto CNJ/FGV: aplicação do BSC no Judiciário brasileiro. In: Poder Judiciário e Gestão Eficiente. *Cadernos FGV Projetos*, ano 5, 12, p. 63-71.

GERRING, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.

GRANGEIA, M. A. D. (2007). *Modelagem Organizacional, Gestão Administrativa e de Procedimentos Judiciais de Cartório Cível*. Porto Velho: FGV Direito, 174p. (Dissertação de Mestrado – Escola de Direito da Fundação Getulio Vargas – FGV Direito Rio).

HEROLD, D. (1972). Long-Range Planning and Organizational Performance: A Cross-Valuation Study. *Academy of Management Journal*; 15(1).

JOBIM, N. (2004). Discurso de Posse na Presidência do Supremo Tribunal Federal. 3 jun. 2004. Disponível em: http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=100094&sigServico=noticiaArtigoDiscurso&caixaBusca=N. Acesso em: 30 set. 2012.

_____. (2005). Judiciário: construindo um novo modelo. In: A. Cunha; P. Motta. *A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro / Fundação Getulio Vargas* – Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 13-15.

KERN, R. A. (2011). Perspectivas sobre o planejamento estratégico no âmbito da Administração da Justiça. *Revista de Doutrina da 4ª Região*, Porto Alegre, 41. Disponível em: http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao041/ricardo_kern.html. Acesso em: 30 set. 2012.

KOURY, S. C. (2010). Planejamento estratégico do poder judiciário: o papel das escolas judiciais. In: *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região*, 35(64). Curitiba: s/ed. Disponível em: http://www.enamat.gov.br/ - Textos Didáticos – Cadernos de Formação Profissional de Magistrados. Acesso em 28 set. 2012.

LEME, E. (2010). O juiz como gestor. In: Poder Judiciário e Gestão Eficiente. *Cadernos FGV Projetos*, 20-23.

MACHADO, A. (2005). A nova reforma do Poder Judiciário: PEC 45/04. *Revista CEJ*, Brasília, 28, 64-70.

MADEIRA, J. M. P. (2008). *Administração Pública*. 10ª ed. Campus Jurídico. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

MANZINI, R. O desdobramento da estratégia através do Balanced Scorecard: lições da experiência no Poder Judiciário Nacional. In: Poder Judiciário e Gestão Eficiente. *Cadernos FGV Projetos*, 53-62.

MARANHÃO, M; MACIEIRA, M. E. B. (2004). *O Processo Nosso de Cada Dia – Modelagem de Processos de Trabalho*, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda.

MARCOVITCH, J.; VASCONCELLOS, E. (1977). Técnicas de Planejamento Estratégico para Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento. *Revista de Administração*, 12(1), 61-78.

_____; RADOSEVICH, R. (1978). Planejamento Estratégico nas Organizações Estruturadas por Projeto. *Revista de Administração*, São Paulo, 13(2), 24-39.

MARIN, J.-C. (2012). The impact of strategic planning and the balanced scorecard methodology on middle managers' performance in the public sector. *International Journal of Business & Social Science*; 3(1).

MENDES, G. (2010). Entrevista. In: Poder Judiciário e Gestão Eficiente. *Cadernos FGV Projetos*, 8-19.

MILLER, D.; FRIESEN, P. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*; 4(3).

MILWARD, H. B.; PROVAN, K. G. (2000). Governing the Hollow State. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 193-314.

MINTZBERG, H. (1987). The strategy concept: five ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.

_____. (1994a). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

_____. (1994b). The Fall and Rise of Strategic Planning. Boston: *Havard Business Review*, 72(1), 103-108.

_____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* Trad. Nivaldo Montingelli Jr., Porto Alegre: Bookman.

_____; QUINN, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. Trad. James Sunderland Cook, 3ª ed., Porto Alegre: Bookman.

_____; LAMPEL, J. (2002). Reflexões sobre o processo estratégico. In: M. A. Cusumano; C. C. Markides. *Pensamento Estratégico.* Rio de Janeiro: Editora Campus, 41-61.

MOTTA, P. R. (2012). *Planejamento das Organizações Públicas*, Rio de Janeiro: Apostila do Mestrado Acadêmico em Administração Pública.

Norma Brasileira ABNT NBR ISO 9001. 2ª Edição revisada, 2008.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1996). Reinventing Government: Introduction. In: J. M. Shafritz & J. S. Ott. *Classics of Organization Theory*, Harcourt Brace.

PAULA, M. E. de. (2006). *Poder Judiciário: Crise e Reforma.* Porto Alegre: UFRS, 131p. (Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Direitos Especiais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Disponível em: http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13181/000598349.pdf. Acesso em: 28 set. 2012.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. (2008). Governança e New Public Management: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro. *Revista Organizações & Sociedade*, 15(46), 39-55.

PETERS, B. G.; PIERRE, J. (1998). Governance without government: rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 223-244.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. (2004). *Public Management Reform*. Oxford University Press, 2ª ed.

PORTER, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga, 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus.

QUINN, J. B. (2006). Estratégias para a mudança. In: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J.B.; Ghoshal, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.

REFORMA Silenciosa da Justiça, A. (2006). *Organização: Centro de Justiça e Sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas.* Rio de Janeiro.

RIO DE JANEIRO. *Lei nº 2.524 de 22 de janeiro de 1996*. Cria o Fundo Especial do Tribunal de Justiça – FETJ, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 22 jan.1996. Disponível em: http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/b24a2da5a077847c032564f4005d4bf2/e4192e66fd866b00032564f8006b866f?OpenDocument.

_____. *Lei nº 3.217 de 27 de maio de 1999*. Transfere os valores percentuais de que tratam os artigos 19 e 20 da Lei nº 713, de 26 de dezembro de 1983, para o FETJ. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 27 mai.1999. Disponível em: http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/b24a2da5a077847c032564f4005d4bf2/e4192e66fd866b00032564f8006b866f?OpenDocument.

SADEK, M. T. A. (2004a). Poder Judiciário: Perspectivas de Reforma. *Opinião Pública (UNICAMP).* Campinas-SP, 10(1), 01-62.

_____. (2004b). Judiciário: mudanças e reformas. *Estudos Avançados.* São Paulo-SP, 18(51), 79-101.

SHICK, A. (1996). *The Spirit of Reform: Managing the New Zealand State Sector in a Time of Change*. Wellington, New Zealand: State Services Comission and the Treasury. Disponível em: www.sse.govt.nz.

SIMONS, R. (1994). *Levels of control*. Boston: Havard Business School Press.

STUMPF, J. da C. (2009). Poder Judiciário: morosidade e inovação. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas. *Coleção Administração Judiciária*, 2.

SUANNES, A. (2007). O processo judicial e a teoria do caos. *Revista da Ajuris*, Porto Alegre, Ano XXXIV, 105, 9-37.

TAYLOR, B. (1975). Strategies for planning. *Long Range Planning*, Elmsford, 27-40.

TEJADA, S. (2007). *A verdadeira reforma do Judiciário.* Disponível em: http://www.cnj.jus.br/imprensa/artigos/13315-a-verdadeira-reforma-do-judicio. Acesso em: 21 set. 2012.

TESHEINER, J. M. R. (2001). Reforma do Judiciário. *Revista Jurídica*. Porto Alegre, 286, 45-8.

TOURINHO, L. N. (2011). *Contribuições da Tecnologia da Informação e Inovação para a Produtividade do Trabalho dos Magistrados*: *um estudo de caso no Superior Tribunal de Justiça.* Rio de Janeiro: EBAPE, 101p. (Dissertação de Mestrado em Administração – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro).

www.cnj.gov.br

www.tjrj.jus.br

YIN, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.* Porto Alegre: Bookman.

ZOUAIN, E. (2010). A nova cultura por resultados no Poder Judiciário Nacional. In: Poder Judiciário e Gestão Eficiente. *Cadernos FGV Projetos*, 72-78.

8 APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

1 – As metas são cumpridas na prática, no dia a dia do Tribunal?

2 – Há interação entre quem formula as metas e os demais que o executam?

3 – Qual o seu grau de envolvimento no cumprimento das metas? Quais as suas atribuições?

4 – Até que ponto os servidores têm conhecimento das metas desenvolvidas? Apenas recebem ordens específicas para serem cumpridas ou têm uma visão de todo o sistema?

5 – Na sua opinião, as metas trouxem melhorias para o Tribunal?