

A Disseminação do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário Brasileiro¹

The Dissemination of Strategic Planning in the Brazilian Judiciary

La Difusión de Planificación Estratégica en el Poder Judicial Brasileño

Luiza Szczerbacki Castello Branco, Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/RJ). Endereço Profissional: Rua Pereira da Silva, 586/801, Laranjeiras, Rio de Janeiro, RJ - Brasil, CEP 22221-140. Telefone: (021) 22651818. E-mail: luizabranco@ig.com.br

RESUMO

O Poder Judiciário brasileiro tem passado por uma crise de credibilidade frente à sociedade devido à sua morosidade. A Emenda Constitucional nº 45 do ano de 2004 criou o Conselho Nacional de Justiça, órgão competente pela administração desse Poder. Desde então, a gestão da justiça vem se esforçando para se profissionalizar e modernizar sob as diretrizes deste Conselho, principalmente com a disseminação do planejamento estratégico que estipulou metas de caráter obrigatório para todos os tribunais de justiça do país. Segundo esse planejamento, cada meta está atrelada a um indicador de desempenho. Desta forma, o presente estudo buscou analisar a introdução do planejamento estratégico, técnica do setor privado, no setor público e mais especificamente no Poder Judiciário brasileiro. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e explicativa, tendo os dados sido coletados por meio de pesquisa bibliográfica, legislação correlata e sítios da internet. Os resultados superficiais da pesquisa demonstram que a simples introdução do processo de planejamento estratégico nos tribunais nacionais ocasionou o aumento da produtividade do Judiciário. Reconhecem-se as limitações do presente trabalho, tanto em relação ao tipo de estudo quanto à abordagem teórica, contudo, busca-se que novas questões referentes ao planejamento estratégico no Poder Judiciário sejam estudadas futuramente.

Palavras-chave: Conselho Nacional de Justiça, metas, planejamento estratégico, poder Judiciário.

ABSTRACT

The Brazilian Judiciary has experienced a credibility crisis facing society due to the slowness. The Constitutional Amendment nº 45 of 2004 created the National Council of Justice, the body responsible for the administration of this service. Since then, the administration of justice has been trying to professionalize and modernize under the policies of this Board, with the dissemination of strategic planning which has set goals to all courts in the country. Under this plan each goal is linked to a performance indicator. Thus, the present study investigates the introduction of strategic planning, technical of the private sector, to the public sector and more specifically in the Brazilian Judiciary. The research is characterized as qualitative, descriptive and explanatory data having been collected by bibliographic research, legislation

¹ Artigo submetido em 20/08/2014, revisado em 10/09/2014, aceito em 10/10/2014 e divulgado em 30/06/2015 pelo Editor João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento, após *double blind review*.

and related Internet sites. The research superficial results show that the simple introduction of the strategic planning process in the national courts led to an increase in productivity of the Judiciary. Recognizing the limitations of this study, both in relation to the type of study and to the theoretical approach, however, it seeks to new issues relating to strategic planning in the Judiciary to be studied in the future.

Keywords: *National Council of Justice; Goals; strategic planning; Judicial power.*

RESUMEN

La justicia brasileña ha pasado por una crisis de credibilidad delante de la sociedad debido a su lentitud. Con la Enmienda Constitucional nº 45 de 2004 se creó el Consejo Nacional de Justicia, el órgano competente para la administración de este Poder. Desde entonces, la administración de la justicia ha estado esforzando para profesionalizarse y modernizarse bajo las políticas de este Consejo, principalmente con la difusión de la planificación estratégica que ha establecido metas vinculantes para todos los tribunales del país. Según este plan, cada meta está vinculada a un índice de rendimiento. Por lo tanto, el presente estudio investiga la introducción de la planificación estratégica, técnica del sector privado, en el sector público y más específicamente en el Poder Judicial brasileño. La investigación se caracteriza como cualitativa, descriptiva y explicativa, y los datos fueron recolectados por medio de la bibliografía, la legislación relacionada y sitios de Internet. Los resultados superficiales de la investigación muestran que la simple introducción de un proceso de planificación estratégico en los tribunales nacionales condujo a un aumento en la productividad de la judicatura. Reconocemos las limitaciones de este estudio, tanto en relación con el tipo de estudio cuanto el relacionado con el enfoque teórico, sin embargo, buscamos nuevas cuestiones relacionadas con la planificación estratégica en el Poder Judicial para que sean estudiadas en el futuro.

Palabras clave: *Consejo Nacional de Justicia; metas; planificación estratégica, poder Judicial.*

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 este Poder modifique suas estruturas para acompanhar essa multiplicação, gerando um congestionamento de processos nos tribunais. Assim, a morosidade nos julgamentos, que não acompanharam a evolução da demanda social por justiça, acarretou no descrédito do Judiciário (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 de todos os tribunais do país, sob as diretrizes desse Conselho (JOBIM, 2005; MENDES, 2010).

Cumprir destacar que as iniciativas direcionadas a alcançar maior eficiência e produtividade na prestação de serviços jurisdicionais são consequências 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).

Sendo assim, a prestação jurisdicional célere, eficiente e eficaz afigura-se como o alvo maior dos investimentos dessa 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 de um plano de ações previamente traçado para o alcance de objetivos futuros (TAYLOR, 1975; MINTZBERG, 1994; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000; MOTTA, 2012). Desse modo, o planejamento estratégico do Poder Judiciário em nível nacional foi formalizado e 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.

O planejamento estratégico nacional formulado apresenta dentre suas finalidades, a eficiência operacional na prestação dos serviços à sociedade, a facilitação do acesso à justiça, a promoção da cidadania, etc. (ZOUAIN, 2010). Outra importante disposição dessa Resolução do CNJ objetiva conhecer o desempenho das unidades judiciárias, com o fito de aprimorar seu planejamento, por meio do uso de indicadores de resultado (NOGUEIRA, 2010). Nesse sentido, Behn (1998) preconiza que no âmbito da administração pública o estudo da mensuração de desempenho mostra-se crucial à elaboração e à prática do planejamento estratégico, juntamente com a gestão e a motivação.

Desta forma, com o escopo de tornar a justiça pátria mais eficiente, dentre as diretrizes administrativas do planejamento adotado tem-se a definição de metas, formuladas em encontros anuais do Poder Judiciário, com a consequente mensuração e divulgação dos resultados obtidos (CNJ, 2009a). O presente artigo visa, assim, retomar os contornos do debate sobre o tema da inserção de práticas da iniciativa privada aplicadas no setor público, mais especificamente no que concerne ao planejamento estratégico, analisando sua implementação na experiência de reforma do Judiciário brasileiro.

2. 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 judicial, a queda da credibilidade e a insatisfação da população são apenas alguns aspectos da conturbada conjuntura que deixa explícita a crise em 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 judiciais, de seus operadores, da mídia e da sociedade que exige uma atuação transparente deste Poder 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 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). Assim,

dentre os elementos destacados como causa da falta de agilidade, encontram-se, por exemplo, a escassez de recursos humanos e material, falta de informatização, deficiências na infraestrutura, legislação processual anacrônica e reduzido orçamento (PAULA, 2006). 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 o combate à lentidão da justiça (GRANGEIA, 2007).

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 da República Federativa do Brasil de 1988 – CRFB/88. 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 (CRFB/88, art. 5º, LXX) e a ação civil pública (CRFB/88, art. 129, III) para defesa de interesses difusos e coletivos, entre outros, o que gerou um excesso de demandas nunca visto antes neste Poder (JOBIM, 2005). Ademais, a Carta de 1988 ao consagrar ao Judiciário a autonomia administrativa e financeira (CRFB/88, arts. 96 e 99 respectivamente) possibilitou o planejamento da organização judiciária (PAULA, 2006), porém, os tribunais não estavam preparados para receber a avalanche de demandas oriundas da ideia do amplo acesso à jurisdição (GRANGEIA, 2007). Destarte, como adequar a democratização da justiça e o exercício da cidadania com a estrutura do Poder Judiciário?

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

3. REFORMA DO JUDICIÁRIO

Assim como na década de 90 houve a reforma do Estado no Brasil, a crise do Judiciário gerou um consenso neste Poder em relação à necessidade de uma reforma do sistema brasileiro de prestação jurisdicional (TESHEINER, 2001; SADEK, 2004a, 2004b). O resultado foi 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 (CRFB/88, art. 5º, LXXXVIII) que se coaduna com o preceito da eficiência na administração pública (CRFB/88, art. 37, *caput*, introduzido pela Emenda Constitucional nº 19, de 05 de junho de 1998), além de mirar-se na profissionalização da gestão da justiça (KERN, 2011).

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, mister 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 Emenda Constitucional nº 45 do ano de 2004 foi a criação do Conselho Nacional de Justiça (CRFB/88, art. 103-B) como órgão competente pela administração do Poder Judiciário, implementador de um novo modelo de gestão e indutor do planejamento estratégico em nível nacional (KOURY, 2010). O CNJ passa, portanto, 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), fiscalização do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (apurando

e sancionando eventuais abusos), zelo pelo acesso à justiça, monitoramento da atuação administrativo-financeira de todos os órgãos do Judiciário, além de outras competências (CRFB/88, § 4º, do art. 103-B).

Por fim, cumpre ressaltar que a reforma consistiu em algo muito mais amplo do que a gestão do Judiciário (CUNHA, 2010), haja vista que em seu propósito estavam melhorias na administração 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).

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 (1975) 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, 1994).

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. É um processo contínuo de aprendizado, com maior conhecimento possível do futuro capaz de estimar o resultado de decisões de risco adotadas 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). O planejamento estratégico tem por objetivo, portanto, posicionar, de forma competitiva a organização em seu ambiente, fornecendo a direção que se deve seguir, sendo crucial para o sucesso em longo prazo de toda instituição (MARCOVITCH & VASCONCELOS, 1977; MARCOVITCH & RADOSEVICH, 1978).

Cumpre destacar 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, alguns apresentando três ou quatro etapas e outros uma dúzia ou mais (MINTZBERG, 1994). Desta forma, tem-se, por exemplo: o estabelecimento de objetivos; a análise do ambiente externo; a análise do ambiente interno; a listagem, avaliação e seleção de alternativas; e 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).

Finalmente, a responsabilidade por todo esse 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 é dos planejadores ou gestores, em níveis hierárquicos mais baixos (BAZZAZ & GRINYER, 1981).

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 da instituição (HEROLD, 1972; MARCOVITCH & RADOSEVICH, 1978; MARIN, 2012). No mais, o planejamento estratégico, além dos avanços metodológicos, significa a conquista da visão de grande escopo na determinação dos propósitos e caminhos organizacionais.

Do mesmo modo, 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.

Com isso, 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 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).

A partir da década de 1980, o corpo de ideias conhecido como *New Public Management* (NPM) influenciou e incentivou reformas administrativas em diversos governos nacionais. Para Osborne & Gaebler (1996), por exemplo, o tipo de governo desenvolvido durante a Era Industrial, o qual era lento, com burocracias centralizadas, preocupados com normas e regulações, além de canais de comando hierárquico, não funcionam mais. Os autores propõem assim, que o governo poderia se apropriar do modelo de fornecimento de serviços do setor privado, como, por exemplo, a flexibilidade de gestão, o foco na qualidade dos serviços e a 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 tem 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 passam então 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 suma, 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, então, ser utilizadas também no setor público (FREDERICKSON, 1989; OSBORNE & GAEBLER, 1996).

Todavia, a NPM recebeu muitas críticas, dentre as quais se destacam a pretensão de se constituir em 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).

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 adaptar estas generalizações quando da aplicação do planejamento. A adoção de um processo prescritivo, sem a devida adequação para a realidade organizacional de cada instituição pode corresponder a um desperdício de tempo e recursos (MARCOVITCH & RADOSEVICH, 1978). Afinal, as organizações governamentais, além de inseridas num sistema social complexo e conflitivo (DARÓS, 2009), têm por objetivo prover ou contratar por meio de serviços, em geral não lucrativos, funções obrigatórias que tem para com a população ou governo (MARIN, 2012).

Ademais, 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, o 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 razoável para a obtenção dos resultados pretendidos.

6. 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, contudo, a partir da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que reascendeu a demanda por modernização, transparência, prestação jurisdicional com qualidade e eficiência nas relações com a sociedade (JOBIM, 2004).

Nos anos 90, o Judiciário começou a perceber que não era mais possível atender a demanda da sociedade com o modelo amador de gestão que possuía. Não obstante sua função precípua 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). Com isso, a reflexão 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 (CUNHA, 2010).

Deste modo, em 1995, sob a influência da *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;

envolvimento da sociedade e dos quadros internos na formulação e implementação de uma visão de futuro (FLEURY, 2005). Como consequência, no início do ano 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 na gestão judicial para se profissionalizar e modernizar. 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 Poder Judiciário. Essa mudança de postura superou o modelo de descontinuidade bienal, pois os presidentes dos tribunais têm um mandato de dois anos e as políticas adotadas por uma administração eram descontinuadas pela seguinte, desenvolvendo a ideia de continuidade administrativa (MENDES, 2010).

Destarte, a gestão passou a ser algo primordial para que os juízes, responsáveis pela administração do Judiciário, pudessem continuar a julgar bem, com rapidez e eficiência diante da imensa demanda que se apresentava (STUMPF, 2009). No mais, 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 do ano 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). Para 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.

7. A MENSURAÇÃO DAS METAS NACIONAIS DO CNJ

Mensurar resultados é uma alternativa para responder às demandas crescentes de *accountability*, tanto políticas – referentes ao alinhamento entre as metas estabelecidas e os serviços prestados –, como sociais – referentes às exigências da opinião pública quanto à transparência e eficiência no uso de recursos públicos. Como consequência, a *accountability* vem sendo entendida como a obrigação permanente de prestar contas sobre o uso de recursos públicos, os resultados alcançados, e os critérios de decisão utilizados (PACHECO, 2004).

Para o constante aprimoramento da gestão do Judiciário e principalmente das metas instituídas anualmente pelo CNJ, mostra-se necessária uma mensuração dos resultados que estão sendo obtidos e dos objetivos que estão sendo alcançados. Pensando nisso, a alta administração do Poder Judiciário, em especial o CNJ, começou a concretizar o projeto de indicadores de desempenho no ano de 2008 (NOGUEIRA, 2010). Com a publicação da Resolução do CNJ nº 70/2009, a ideia de medir o desempenho seguiu com a definição de indicadores estratégicos, que mensuram o alcance dos objetivos estratégicos comuns a todos os tribunais. A finalidade é a de que os indicadores apontados sirvam de subsídios instrumentais para a avaliação dos tribunais, assim como referência para a criação de uma cultura de planejamento e gestão estratégica (CNJ, 2009b). O art. 2º da referida Resolução do CNJ (CNJ, 2009a), por exemplo, define que o planejamento estratégico deva conter pelo menos um indicador de resultado para cada um de seus objetivos; metas de curto, médio e longo prazo associadas aos respectivos indicadores de resultado; e projetos e ações julgados suficientes e necessários para o alcance das metas fixadas.

Em suma, os indicadores de desempenho do planejamento estratégico trazem direções para que as metas sejam cumpridas além de operar com noções sobre o que se precisa atingir em determinado momento. Isso tem contribuído para que o Poder Judiciário possa contar com o uso

dessas informações para processos decisórios, com uma padronização em sua política nacional de mensuração de desempenho e com o aprimoramento, sempre que possível, da prestação de seus serviços (CNJ, 2009c; NOGUEIRA, 2010).

Por fim, pela análise das Tabelas 1 a 6, pode-se perceber que o desenvolvimento da gestão administrativa judiciária, por meio da implementação do planejamento estratégico e da sua respectiva mensuração, trouxe como consequência a majoração dos percentuais de cumprimento das metas instituídas. A utilização de estatísticas pelo Poder Judiciário vem assim, possibilitando a formulação de metas e objetivos mais adequados à prática dos tribunais, fornecendo um melhor embasamento para a tomada de decisões no que diz respeito ao planejamento estratégico nacional além da expansão da reflexão crítica acerca da prestação de seus serviços.

Tabela 1. Metas nacionais do CNJ referentes ao ano de 2009

META	DESCRIÇÃO	TOTAL DE CUMPRIMENTO
Meta 1	Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial.	100%
Meta 2	Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1, 2 grau ou tribunais superiores).	46%
Meta 3	Informatizar todas as unidades judiciárias e integrá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet).	100%
Meta 4	Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos.	100%
Meta 5	Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias.	100%
Meta 6	Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas.	100%
Meta 7	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.	100%
Meta 8	Cadastrar todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud).	100%
Meta 9	Implantar núcleo de controle interno.	100%
Meta 10	Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.	100%

Fonte: elaborado pela autora.

No ano de 2009, ano de implantação das metas nacionais, apenas uma delas não foi completamente cumprida - meta 2, que restou com 46% de cumprimento -, o que denota o comprometimento dos tribunais pátrios para com a satisfação e efetivação das metas formuladas.

Tabela 2. Metas nacionais do CNJ referentes ao ano de 2010

META	DESCRIÇÃO	TOTAL DE CUMPRIMENTO
Meta 1	Julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.	100%
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	26,96%

dezembro de 2007.		
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).	59,30%
Meta 4	Lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento.	64,44%
Meta 5	Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau.	86,66%
Meta 6	Reduzir a pelo menos 2% o consumo per capita com energia, telefone, papel, água e combustível (ano de referência: 2009).	100%
Meta 7	Disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal.	94,44%
Meta 8	Promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados.	55,05%
Meta 9	Ampliar para 2 Mbps a velocidade dos links entre o Tribunal e 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. Criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica.	100%
Meta 2 de 2009	Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores).	74,19%

Fonte: elaborado pela autora.

As metas 1, 6, 9 e 10 do ano de 2010, por terem obtido 100% de cumprimento no respectivo ano, não serão acompanhadas pelo CNJ a partir de 2011. Também pôde-se perceber que as metas propostas, em sua maioria, ultrapassaram os 50% de satisfação; além da meta 2 pendente do ano de 2009 ter aumentado o seu percentual de execução para 74,19%.

Tabela 3. Metas nacionais do CNJ referentes ao ano de 2011

META	DESCRIÇÃO	TOTAL DE CUMPRIMENTO
Meta 1	Criar unidade de gerenciamento de projetos para auxiliar a implantação da gestão estratégica.	85,55%
Meta 2	Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal.	79,36%
Meta 3	Julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2011 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.	100%
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.	98,88%
Meta 5	(Justiça Trabalhista). Criar um núcleo de apoio de execução.	91,66%
Meta 6	(Justiça Eleitoral). Disponibilizar nos sites dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) até dezembro de 2011 o sistema de planejamento integrado das eleições.	100%
Meta 7	(Justiça Eleitoral). Implantar e divulgar a “carta de serviços” da Justiça Eleitoral em 100% das unidades judiciárias de primeiro grau (Zonas Eleitorais) em 2011.	100%
Meta 8	(Justiça Militar). Implantar a gestão de processos em pelo menos 50% das rotinas administrativas, visando a implementação do processo administrativo eletrônico.	25%
Meta 9	(Justiça Federal). Implantar processo eletrônico judicial e administrativo em 70% das unidades de primeiro e segundo grau até dezembro de 2011.	100%

Meta 2 de 2010	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.	63,52%
Meta 3 Fiscal de 2010	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).	39,56%
Meta 3 Não Fiscal de 2010	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).	23,57%
Meta 4 de 2010	Lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento.	65,09%
Meta 5 de 2010	Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau.	76,18%
Meta 7 de 2010	Disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal.	92,78%
Meta 8 de 2010	Promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados.	88,9%
Meta 2 de 2009	Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores).	75,85%

Fonte: elaborado pela autora.

A meta 3 do ano de 2011 teve seu cumprimento encerrado no mesmo ano haja vista o atingimento dos 100% de cumprimento. A meta 6, por seu turno, teve seu cumprimento encerrado em 2011 devido ao advento das eleições de 2012. Já as metas 7 e 9 tiveram seu cumprimento encerrado em 2011, conforme definido no texto das próprias metas. No mais, a maior parte das metas que não alcançaram sua total realização, tanto no ano de 2009 como no ano de 2010, tiveram um acréscimo em seus percentuais de cumprimento.

Tabela 4. Metas nacionais do CNJ referentes ao ano de 2012

META	DESCRIÇÃO	TOTAL DE CUMPRIMENTO
Meta 1	Julgar mais processos de conhecimento do que os distribuídos em 2012.	26,66%
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.	Tribunais de Justiça – 66,66%; Tribunais Eleitorais – 92,59%; Tribunais Federais – 100%; Tribunais Militares – 100%; Tribunais do Trabalho – 100%; STJ – 100%; Tribunal Superior Eleitoral – sem dados; Tribunal Superior do Trabalho – 100%; Supremo Tribunal Militar – 100%
Meta 3	Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões dos processos, respeitando o segredo de justiça.	86,66%
Meta 4	Constituir Núcleo de Cooperação Judiciária e instituir a figura do juiz de cooperação.	96,66%
Meta 5	Implantar sistema eletrônico para consulta à tabela de custas e emissão de guia de recolhimento.	90%

Meta 6	(Justiça Militar Estadual). Implantar sistema de videoconferência em pelo menos uma unidade judiciária, para oitiva de testemunhas, em cooperação com outros segmentos de justiça.	33,33%
Meta 7	(Justiça Militar Estadual). Implantar projeto-piloto do processo judicial eletrônico em pelo menos uma unidade judiciária.	0%
Meta 8	(Justiça Militar Estadual). Implantar o processo eletrônico em pelo menos cinco rotinas administrativas.	33,33%
Meta 9	(Justiça Militar Estadual). Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em 100% das unidades judiciárias de 1º Grau.	66,66%
Meta 10	(Justiça Federal). Designar 10% a mais de audiências de conciliação do que as designadas no ano anterior (2011).	80%
Meta 11	(Justiça Federal). Implantar gestão por processos de trabalho (gerenciamento de rotinas) em 50% das turmas recursais.	80%
Meta 12	(Justiça Eleitoral). Realizar pesquisa sobre a qualidade da prestação dos serviços e satisfação do cidadão nos tribunais eleitorais.	100%
Meta 13	(Justiça Eleitoral). Implantar pelo menos uma iniciativa de promoção da cidadania voltada para jovens.	100%
Meta 14	(Justiça do Trabalho). Estabelecer o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) em pelo menos 60% das unidades judiciárias e administrativas.	32%
Meta 15	(Justiça do Trabalho). Capacitar, com carga-horária mínima de 20 horas, 20% dos magistrados e 20% dos servidores na utilização do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e em gestão estratégica.	50%
Meta 16	(Justiça do Trabalho). Implantar o Processo Judicial Eletrônico (PJe) em, pelo menos, 10% das Varas de Trabalho de cada tribunal.	95,83%
Meta 17	(Justiça do Trabalho). Aumentar em 10% o quantitativo de execuções encerradas em relação a 2011.	41,66%
Meta 18	(Justiça do Trabalho). Executar, até setembro de 2012, pelo menos 60% do orçamento anual disponível, excluídas as despesas de pessoal.	48%
Meta 19	(Justiça Militar da União). Desenvolver normas e políticas de gestão documental para a Justiça Militar da União.	0%
Meta 1 de 2011	Criar unidade de gerenciamento de projetos para auxiliar a implantação da gestão estratégica.	86%
Meta 2 de 2011	Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal.	83%
Meta 4 de 2011	Implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos.	99%
Meta 5 de 2011	(Justiça Trabalhista). Criar um núcleo de apoio de execução.	92%

Meta 8 de 2011	(Justiça Militar). Implantar a gestão de processos em pelo menos 50% das rotinas administrativas, visando à implementação do processo administrativo eletrônico.	25%
Meta 2 de 2010	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.	67%
Meta 3 Fiscal de 2010	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).	36%
Meta 3 Não Fiscal de 2010	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).	59%
Meta 4 de 2010	Lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento.	65%
Meta 5 de 2010	Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau.	88%
Meta 7 de 2010	Disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal.	94%
Meta 8 de 2010	Promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados.	79%
Meta 2 de 2009	Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores).	81%

Fonte: elaborado pela autora.

A meta 1 de 2012 teve seu cumprimento encerrado no próprio ano conforme definido no texto da meta, que será substituída pela meta 1 de 2013, assim como ocorreu com as metas 7 substituída pela meta 4 de 2013, meta 10 substituída pela meta 5 de 2013, meta 11 substituída pela meta 6 de 2013, meta 14 substituída pela meta 9 de 2013, meta 15 substituída pela meta 11 de 2013, meta 16 substituída pela meta 12 de 2013, meta 17 substituída pela meta 13 de 2013 e meta 18 substituída pela meta 14 de 2013. As metas 12 e 13 do ano de 2012 foram integralmente cumpridas. As demais metas dos anos anteriores, que estavam por cumprir, tiveram seu preenchimento, em sua grande parte, majorado.

Tabela 5. Metas nacionais do CNJ referentes ao ano de 2013²

META	DESCRIÇÃO	TOTAL DE CUMPRIMENTO
Meta 1	Julgar mais processos de conhecimento do que os distribuídos em 2013.	88,06%
Meta 2	Julgar, até 31/12/2013, pelo menos 80% dos processos distribuídos em 2008 no STJ; 70%, em 2010 na Justiça Militar da União; 50%, em 2008, na Justiça Federal; 50%, em 2010, nos Juizados Especiais Federais e Turmas	STJ: 123,39%; Justiça Militar da União: 137,94%; Justiça Federal: 179,95%; Juizados Especiais Federais: -; Justiça do Trabalho: 124,09%; Justiça Eleitoral: 106,07%; Justiça

² Estas são as metas formuladas para o ano de 2013. Os dados foram gerados até a data de 25.07.2013. Não foram disponibilizados os dados referentes ao cumprimento das metas dos anos anteriores ainda por cumprir.

	Recursais Federais; 80%, em 2009, na Justiça do Trabalho; 90%, em 2010, na Justiça Eleitoral; 90%, em 2011, na Justiça Militar dos Estados; e 90%, em 2008, nas Turmas Recursais Estaduais e no 2º Grau da Justiça Estadual.	Militar dos Estados: 106,21%; Turmas Recursais Estaduais: 107,20%.
Meta 3	(Justiça Militar Estadual). Julgar 90% dos recursos cíveis e criminais em até 120 dias.	100,43%
Meta 4	(Justiça Militar Estadual). Implantar o processo judicial eletrônico em 25% das unidades judiciárias.	-
Meta 5	(Justiça Federal). Designar audiências e realizar demais atividades de conciliação adequadas à solução de conflitos em número maior do que o ano de 2012.	Audiências: 48,86%; Atividades de Conciliação: 49,61%.
Meta 6	(Justiça Federal). Implementar gestão por processos de trabalho (gerenciamento de rotinas) em 100% das turmas recursais.	57,78%
Meta 7	(Justiça Eleitoral). Modelar pelo menos 5 processos de trabalho das unidades judiciárias de 1º Grau da Justiça Eleitoral.	40%
Meta 8	(Justiça Eleitoral). Implantar e divulgar a "Carta de Serviços" do 2º Grau da Justiça Eleitoral.	-
Meta 9	(Justiça do Trabalho). Implementar o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) em, pelo menos, 65% das unidades judiciárias e administrativas.	PCMSO: 56,83%; PPRA: 56,91%.
Meta 10	(Justiça do Trabalho). Realizar adequação ergonômica em 20% das unidades judiciárias de 1º e 2º Grau.	82,24%
Meta 11	(Justiça do Trabalho). Capacitar, com duração mínima de 20 horas, 50% dos magistrados e 50% dos servidores na utilização do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e em gestão estratégica (GE).	Magistrados PJe: 63,93%; Magistrados GE: 57,12%; Servidores PJe: 50,04%; Servidores GE: 35,30%.
Meta 12	(Justiça do Trabalho). Implantar o Processo Judicial Eletrônico (PJe) em pelo menos 40% das Varas do Trabalho de cada tribunal.	80,90%
Meta 13	(Justiça do Trabalho). Aumentar em 15% o quantitativo de execuções encerradas em relação a 2011.	28,25%
Meta 14	(Justiça do Trabalho). Executar, até setembro de 2013 pelo menos 65% do orçamento anual disponível, excluídas as despesas com pessoal.	-
Meta 15	(Justiça Militar da União). Desenvolver versão teste de sistema de gestão eletrônica Administrativa e Judicial.	-
Meta 16	Fortalecer a unidade de controle interno no Tribunal.	60,92%
Meta 17	Desenvolver, nacionalmente, sistemas efetivos de licitação e contratos.	59,66%
Meta 18	(Justiça Federal e Estadual e Superior Tribunal de Justiça). Identificar e julgar, até 31/12/2013, as ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31/12/2011.	39,77%
Meta 19	(Justiça Federal, Estadual e Eleitoral). Realização de parcerias entre o Conselho Nacional de Justiça, os Tribunais de Justiça, os Tribunais Federais, os Tribunais Regionais Eleitorais e os Tribunais de Contas, para aperfeiçoamento e alimentação do Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por ato de improbidade administrativa.	-

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 6. Metas nacionais do CNJ referentes ao ano de 2014³

META	DESCRIÇÃO	TOTAL DE CUMPRIMENTO
Meta 1	Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente.	-
Meta 2	Identificar e julgar, até 31/12/2014, pelo menos: - No STJ, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2008 e 80% dos distribuídos em 2009; na Justiça Militar da União, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no 1º grau, e 95% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no STM; na Justiça Federal, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2008 e 80% dos distribuídos em 2009, no 1º grau e no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2010, e 80% dos distribuídos em 2011, nos Juizados Especiais e Turmas Recursais Federais; na Justiça do Trabalho, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011 e 80% dos processos distribuídos até 2012, nos 1º e 2º graus, e 80% dos processos distribuídos até 31/12/2011, no TST; na Justiça Eleitoral, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011; nos Tribunais de Justiça Militar Estaduais, 95% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no 1º grau, e até 31/12/2013, no 2º grau; na Justiça Estadual, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2010, no 1º grau, e até 31/12/2011, no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2011, nos Juizados Especiais e nas Turmas Recursais Estaduais.	-
Meta 3	(Justiça Estadual, Justiça do Trabalho, Justiça Militar da União e Justiça Militar Estadual). Estabelecer e aplicar parâmetros objetivos de distribuição da força de trabalho, vinculados à demanda de processos, com garantia de estrutura mínima das unidades da área fim.	-
Meta 4	(Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça Militar da União, Justiça Militar Estadual e Superior Tribunal de Justiça). Identificar e julgar até 31/12/2014 as ações de improbidade administrativa e as ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, sendo que: na Justiça Estadual, na Justiça Militar da União e nos Tribunais de Justiça Militar Estaduais, as ações distribuídas até 31 de dezembro de 2012, e na Justiça Federal e no STJ, 100% das ações distribuídas até 31 de dezembro de 2011, e 50% das ações distribuídas em 2012.	-
Meta 5	(Justiça Federal e Justiça do Trabalho). Reduzir o congestionamento, em relação à taxa média de 2013 e 2012, na fase de cumprimento de sentença e de execução: em 10% quanto às execuções não fiscais e cumprimento de sentença na Justiça Federal; em qualquer percentual quanto às execuções fiscais e em 5% quanto às execuções não fiscais e cumprimento de sentença, na Justiça do Trabalho.	-
Meta 6	(Justiça Estadual e Justiça do Trabalho). Identificar e julgar, até 31/12/2014, as ações coletivas distribuídas até 31/12/2011, no 1º grau e no TST, e até 31/12/2012, no 2º grau. (Justiça Estadual). Mapear, pelo menos, 60% das competências dos tribunais, até 31/12/2014, para subsidiar a implantação da gestão por competências. (Justiça do Trabalho). Realizar oficinas de administração judiciária com participação de, pelo menos, 25% dos magistrados; implantar programa de desenvolvimento gerencial em todos os tribunais, com base em modelo de gestão por competências. (Justiça Eleitoral). Instituir unidade de gestão de processos e elaborar a cadeia de valor; capacitar os gestores em governança no setor público. (Justiça Militar Estadual e da União). Julgar, em até 120 dias, 90%, no 1º grau e 95%, no 2º grau, dos processos originários e recursos, ambos cíveis e criminais e os processos de natureza especial, na Justiça Militar Estadual, e 90% dos processos originários e recursos criminais, e de natureza especial, no 1º e 2º graus, na Justiça Militar da União.	-

Fonte: elaborado pela autora.

³ Estas são as metas formuladas para o ano de 2014. Os dados só serão disponibilizados no ano de 2015.

Em suma, pela análise das tabelas acima, pôde-se perceber que as metas nacionais têm sido sistematicamente cumpridas pelos tribunais. A cada ano novas metas são formuladas e as que porventura restarem pendentes continuam válidas até o seu total cumprimento ou até que sejam substituídas por outras. Denota-se uma evolução no cumprimento das metas impostas já que ano a ano são majorados os seus percentuais de cumprimento. Assim, por uma análise superficial, a simples introdução do processo de planejamento estratégico nos tribunais nacionais vem ocasionando o aumento da produtividade do Judiciário.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração gerencial instituída no Brasil a partir dos anos 90 transpôs para o setor público diversas técnicas do setor privado, em especial, o planejamento estratégico. A partir do ano de 2009, o Poder Judiciário também adotou esse modelo de gestão para os seus tribunais. Parece que o planejamento estratégico judicial, por meio das suas metas e indicadores de desempenho, está contribuindo para o desenvolvimento dos tribunais pátrios e para a reformulação das práticas cotidianas da justiça brasileira. A evolução dos resultados dos relatórios de cumprimento das metas anuais vem, portanto, ratificar a importância de se pensar sobre a inserção de processos da iniciativa privada tanto no setor público, em geral, como na seara judicial.

Destarte, como contribuições práticas desta pesquisa, pode-se destacar que analisar o cumprimento das metas que estão em curso com vistas a aumentar a eficiência do Judiciário e atender aos anseios da população, mostra-se necessário para o desenvolvimento do planejamento estratégico nacional instituído pelo CNJ. No mais, por meio do subsídio dos indicadores de desempenho, colabora-se para o aperfeiçoamento do planejamento estratégico nacional.

Em termos de contribuições teóricas, acredita-se que o presente trabalho seja um exemplo da utilidade em se realizarem estudos sobre o planejamento estratégico no setor público, mais especificamente no Judiciário, concomitantemente com a respectiva mensuração. Poucos são os estudos que abordam esta temática - principalmente quando comparados aos estudos existentes no setor privado -, que cada vez mais está presente no cotidiano das organizações públicas, e desde 2009, em todos os tribunais do país. Entender como o planejamento estratégico do setor privado deve se adequar ao setor público e ao Poder Judiciário, além das contribuições advindas da sua medição mostra-se vital para uma implementação administrativa gerencial de sucesso.

Não obstante as limitações da presente pesquisa, tanto em relação ao tipo de estudo quanto à abordagem teórica, levanta-se um assunto atual percebido pela administração pública, porém pouco desbravado na seara acadêmica. Sendo assim, tendo em vista que o escopo deste trabalho é tão-somente apresentar a temática, propõe-se que pesquisas futuras abordem com mais profundidade tanto o processo de implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário como seus resultados. Também indica-se a análise mais detalhada dos dados de mensuração do CNJ já que fatores como, por exemplo, regionalização e especialização, que influenciam nas estatísticas do CNJ, não são levados em consideração por este órgão, o que pode ocasionar dados enviesados.

8. 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.

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).

BEHN, R. (1998). O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-46.

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).

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.

BRASIL. *Constituição Federal*. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm, 10-05-2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (1997). Estratégia e estrutura para um novo Estado. *Revista de Economia Política*, 17(3).

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

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 traduzi-la para o Português? *Revista de Administração Pública*, 24(2), 30-50.

CAMPOS, C. C. (2010). Editorial. *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.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. (2009a). Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. *Resolução nº 70, de 18 de março de 2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/resolucao-n-70>. Acesso em: 25 mai. 2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. (2009b). *Justiça em Números - Indicadores do Poder Judiciário*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros>. Acesso em: 25 mai. 2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. (2009c). *Indicadores do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros/2013-01-04-19-13-21>. Acesso em: 25 mai. 2013.

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

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

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.

DUNLOP, J. T. (1979). Public Management. Unpublished paper. In: J. M. Shafritz.; A. C. Hyde; S. J. Parkes. *Classics of Public Administration*, 5th ed., Thomson-Wadsworth.

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).

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.

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*, ano 5, 12, 20-23.

MANZINI, R. (2010). O desdobramento da estratégia através do Balanced Scorecard: lições da experiência no Poder Judiciário Nacional. In: Poder Judiciário e Gestão Eficiente. *Cadernos FGV Projetos*, ano 5, 12, 53-62.

MARCOVITCH, J.; VASCONCELLOS, E. (1977). Técnicas de Planejamento Estratégico para Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento. *Revista de Administração*, São Paulo, 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 com o Ministro Gilmar Mendes. In: Poder Judiciário e Gestão Eficiente. *Cadernos FGV Projetos*, ano 5, 12, 8-19.

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

MINTZBERG, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. Boston, 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.

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

NEUSTADT, R. E. (1979). American Presidents and Corporate Executives. Panel on presidential management of the *National Academy of Public Administration*, Washington, D. C.

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

NOGUEIRA, J. M. M. (2010). *A Gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro*. São Paulo: EAESP, 109 p. (Dissertação de Mestrado em Administração – Escola de Administração de Empresas de São Paulo).

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

PACHECO, R. S. (2004). Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional. *Anais do IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, España.

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 out. 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.

RAINEY, H. G.; BACKOFF, R. W.; LEVINE, C. H. (1976). Comparing Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 36(2), 233-244.

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 Commission and the Treasury. Disponível em: www.sse.govt.nz. Acesso em: 08 mai. 2013.

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.

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

www.cnj.gov.br, <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas>. Acesso em: 08 jul. 2014. Poder Judiciário > Metas Nacionais > Relatórios.

ZOUAIN, E. (2010). A nova cultura por resultados no Poder Judiciário Nacional. In: Poder Judiciário e Gestão Eficiente. *Cadernos FGV Projetos*, ano 5, 12, 72-78.